

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Školská rada a její podíl na řízení školy

School Board and its participation in School Management

Mgr. David Kubíček

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Školská rada a její podíl na řízení školy vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 8. prosince 2017

.....  
podpis

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Václavu Trojanovi, PhD. za odborné i věcné připomínky k této práci. Poděkování patří také zástupcům zřizovatelů škol a předsedům školských rad, kteří věnovali čas vyplnění dotazníku a zejména pak společným rozhovorům, čímž se významně podíleli na výsledcích předkládané práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou zřizování školských rad na základních školách. Respondenty empirického výzkumu byli zástupci zřizovatelů úplných základních škol v Královéhradeckém kraji a předsedové jejich školských rad.

Výsledky šetření mohou být využity zejména k hledání možností spolupráce mezi ředitelem školy a školskou radou tak, aby její činnost napomohla k celkovému rozvoji výchovně vzdělávacího procesu v dané škole. Jako podklad k zamyšlení může sloužit všem zúčastněným stranám, tj. vedení školy, pedagogickým pracovníkům, zřizovateli a v neposlední řadě i rodičům.

Cílem práce je zjistit, které zákonem dané kompetence školských rad považují zřizovatelé za nejvíce důležité a přínosné při správě a řízení svých škol. Dílčí cíl si klade za úkol ověřit, zda je pohled zřizovatelů shodný s pohledy předsedů školských rad.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

školská rada, pracovní výkon, školský zákon, kompetence, Česká školní inspekce

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the issue of setting up school councils in elementary schools. Respondents of the empirical research were founders' deputies of complete primary schools in Hradec Kralove Region and chairpeople of their school council. In particular, the results of the survey can be used to find possibilities for cooperation between the principal and the school council, so that its activities can help to the overall development of the educational process in the given school. As a basis for reflection, it can serve all stakeholders, i.e. school management, pedagogical staff, founders, and last but not least parents.

The aim of this thesis is to find out which with the law given competencies of school councils the founders consider to be the most important and the most useful during keeping and managing their schools. The partial aim wants to verify if the founders' opinion is the same with chairpeople's opinion in the school council.

## **KEYWORDS**

School board, work performance, headmaster, school law, competence, Czech school inspection.

Obsah	strana
<b>Úvod</b>	7
<b>1. Historický a legislativní rámec vzniku školských rad v České republice</b>	7
1.1 Transformace školství po roce 1989	8
1.2 Zřizování školské rady - legislativní rámec v ČR	10
1.2.1 Zákon o státní správě a samosprávě ve školství č. 564 /1990 Sb.	10
1.2.2 Pokyn ministra k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách	11
1.2.3 Novela školského zákona č. 139/1995 Sb.	12
1.2.4 Ustanovení školské rady podle zákona č. 561/2004 Sb.	13
1.2.5 Novely školského zákona po roce 2004	15
<b>2. Úloha školských rad</b>	16
2.1 Náplň činnosti školské rady	16
2.2 Zasedání školské rady	18
2.3 Vztahy mezi vybranými aktéry vzdělávání	19
2.3.1 Vztah školy a zřizovatele	19
2.3.2 Školská rada a učitelé	20
2.3.3 Školská rada a ředitel	21
2.3.4 Školská rada a Česká školní inspekce	22
2.3.5 Škola a zákonní zástupci	24
2.4 Školská rada – názorový střet	25
2.5 Školské rady v mezinárodním srovnání	26
<b>3. Praktická činnost školských rad – výzkumné šetření</b>	29
3.1 Výzkumný soubor	29
3.2 Výzkumné cíle	30
3.2.1 Ověřovaná tvrzení	31
3.3 Metodika šetření	31
3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření	31
3.4.1 Interpretace dat získaných formou rozhovorů	31
3.4.2 Interpretace dat získaných formou dotazníkového šetření	34
<b>4. Závěr</b>	52
Seznam použitých informačních zdrojů	54
Seznam příloh	58

# Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou školských rad zřizovaných při základních školách v České republice. Klade si za cíl zjistit, které zákonem dané kompetence školských rad považují zřizovatelé za nejvíce důležité a přínosné při správě a řízení svých škol. Dílčí cíl klade za úkol ověřit, zda je pohled zřizovatelů shodný s pohledy předsedů školských rad.

Podklady pro bakalářskou práci byly čerpány z odborné literatury týkající se školských rad a školského managementu. Dalšími výchozími dokumenty byl také školský zákon, pokyny Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, články v Učitelských novinách a jiných odborných časopisech. Spojitost řešeného tématu byla nalezena i v dokumentech České školní inspekce, zejména pak v tematické zprávě s názvem Komunikace mezi školou a veřejností v základním vzdělávání, která byla vydána v květnu roku 2017. Důležitou součástí práce je výzkumné šetření realizované prostřednictvím nástrojů dotazníku a polo strukturovaného rozhovoru. Bakalářská práce je rozdělena do dvou kapitol - teoretické části a výzkumné části.

První kapitola teoretické části se zabývá změnami v resortu školství, které nastaly po revoluci v roce 1989. V dílčích podkapitolách jsou popsány prvotní příčiny i následný vývoj vzniku školských rad, jejich legislativní rámec až do vstupu platnosti zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ze kterého vychází i zatím poslední novela školského zákona vydaná pod číslem 472/2011 Sb.

Druhá kapitola je věnována samotné úloze školských rad. Jsou v ní definovány zákonem dané činnosti a také pravidla věnovaná samotnému ustanovení a jednání školské rady. V další části této kapitoly je zachycen pohled na vztahy mezi vybranými aktéry vzdělávání. Část věnovaná vztahu školské rady a České školní inspekce popisuje kritéria hodnocení škol, jejichž existence je důležitým parametrem ovlivňující chod školy i činnost školské rady. Školské rady působí v České republice řadu let a i přes tuto skutečnost jsou patrné názorové neshody. Některé z nich v této kapitole nastiňuji. Závěr teoretické části je věnován školským radám v kontextu mezinárodního srovnání.

# 1. Historický a legislativní rámec vzniku školských rad v České republice

## 1.1 Transformace školství po roce 1989

V období konce roku 1989 dochází v tehdejším Československu k rozsáhlým politickým a ekonomickým změnám, které nakonec vedly k pádu komunistického režimu a přeměně politického zřízení na pluralitní demokracii. K urychlení změn přispěl také rozpad Sovětského svazu a narůstající nespokojenost obyvatelstva s ekonomickou a politickou situací v zemi. Tyto výrazné změny později označované jako „sametová revoluce“ měly svůj dopad na celkový vývoj koncepce školství a celý vzdělávací systém. (Rýdl, *K vývoji správy a řízení školství v českých zemích*, 2010) Systém řízení a správy českého školství byl před tímto rokem vysoce centralizovaný. Celá vzdělávací politika zcela podléhala vedení komunistické strany. V praxi to znamenalo, že odpovědnosti a pravomoci direktivně přecházely na školy prostřednictvím ministerstva. Správa a řízení škol spadaly pod Ministerstvo vnitra, které používalo pro řízení školství národní výbory. Komunistická strana neumožňovala zásahy nestátních iniciativ do oblastí výchovy a vzdělávání. Školství bylo věcí pouze státní. Pluralitní demokracie spočívala v decentralizaci správy a řízení školství, ve změnách financování, v rozšíření vzdělávací nabídky a subjektů, které tuto nabídku poskytovaly. Vzrostla autonomie škol v oblasti personální, organizační, kurikulární a finanční a v neposlední řadě uplatňování tří principů – subsidiarity, participace a deregulace. Školy byly také postupně tlačeny k tomu, aby se otevřely společnosti a ta se mohla podílet jak na chodu školy, tak i na výchově a vzdělávání žáků. (Pol, Rabušicová, *Správa a řízení škol*, 1996)

Na počátku 90. let probíhala horečná legislativní činnost, která byla charakterizována mnoha nepříznivými skutečnostmi, z nichž k nejvýznamnějším patřila obecně nízká úroveň právního vědomí, nově se utvářející pojetí státní správy a prudce se měnící ekonomické vztahy. Roli sehrála také nedostatečná zkušenost s transformací tak rozsáhlého systému, nedostatečná analýza tehdejšího stavu a omezené poznání systémových souvislostí. Přípravované reformy měly za úkol ukončit monopol státního školství a současně nastartovat vznik četných soukromých a církevních škol. Postupně docházelo k posilování veřejného názoru, že pro rodiče žáků a studentů našich škol není dostatek možností, jak ovlivňovat vzdělávání jejich dětí.



V souvislosti s decentralizací se zavedly tři nové principy řízení a správy škol, které měly zajistit existenci demokracie na školách a školských zařízeních. Jednalo se o výše uvedené principy subsidiarity, participace a deregulace. Subsidiarita měla za úkol zajistit, že se rozhodování mělo realizovat na nejnižší úrovni správy školy, která zajišťuje realizaci dané funkce. Dalším principem se stala participace, která měla docílit, že rozhodovat budou všichni zúčastnění aktéři. Posledním principem je deregulace. Deregulací rozumíme, že vyšší článek řízení požaduje kontrolu, ale způsob realizace se má odehrávat na úrovni výskytu problému (Pol, Rabušicová, 1996).

Diskuse o změnách ve školském systému byly dlouhodobé, a proto se změna základních školských zákonů upravujících vzdělávací proces a související záležitosti protahovala a byla dovršena až po 15 letech od revoluce.

Až do roku 2004 upravoval oblast základního a středního školství (tzv. regionálního školství) školský zákon z roku 1984 (zákon č. 29/1984 Sb.) a zákon o školských zařízeních (zákon č. 76/1978 Sb.).

Novela v roce 1990 vytvořila legislativní podklad pro první důležité systémové změny v české vzdělávací soustavě, na jejím základě:

- byla zrušena „jednotná“ škola a zavedena možnost diferenciací výuky podle schopností a zájmů dětí,
- bylo zrušeno ustanovení o povinnosti jednotné ideové orientace výchovy a vzdělávání,
- nově došlo k zavedení právní subjektivity škol a byl umožněn vznik nestátního školství, tj. škol církevních a soukromých, skončil tak zřizovatelský monopol státu.

Podle tohoto zákona státní správu ve školství vykonávali ředitel, obec, školské úřady a dále pak Česká školní inspekce jako orgán kontrolní, ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a jiné zvláštním zákonem stanovené ústřední orgány státní správy, samosprávu poté obec a školské rady.

Další významná novela v roce 1995 (č. 138/1995 Sb.) se dotkla jak předškolní výchovy, tak vzdělávání na základních i středních školách a uzákonila vyšší odborné školy.

Vzhledem k délce platnosti a nepřehlednosti některých školských právních norem, které vyvolávaly potřebu častých a rozsáhlých novel, byla připravena pro celou oblast regionálního školství komplexní právní norma s řadou nových prvků. V lednu 2005

nabyly účinnosti zákony, které ve svém souhrnu znamenaly legislativní zakotvení reformy v oblasti regionálního školství za poslední období:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon),
- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Uvedená právní úprava (tedy školský zákon, zákon o školských zařízeních a zákon o státní správě a samosprávě ve školství) byla v České republice k 1. 1. 2005 zrušena a nahrazena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, který v současné době tvoří základní zákonnou úpravu v oblasti školství vyjma vysokých škol. (*Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989* Č.j.: 25461/2009 – 20)

Této platné právní úpravě bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

## **1.2 Zřizování školské rady - legislativní rámec v ČR**

### **1.2.1 Zákon o státní správě a samosprávě ve školství č. 564 /1990 Sb.**

Zákon o státní správě a samosprávě ve školství č. 564 /1990 Sb. stanovil tři samostatné linie řízení školství. Byly tvořeny Českou školní inspekcí, státní správou a samosprávou. Dle tohoto zákona se na úrovni každého školského úřadu volily školské rady, které byly tvořeny zástupci obce, pedagogickými pracovníky a zákonnými zástupci žáků. Školská rada projednávala se školským úřadem stav a koncepci rozvoje škol, personální a sociální podmínky pracovníků, výsledky výchovně vzdělávacího procesu. Školská komise se vyjadřovala ke jmenování a odvolání ředitelů škol, dále samotného školského úřadu i k rozpisu rozpočtových prostředků pro školy. Převládalo ale pociť, že je tento systém řízení příliš vzdálen od samotných škol.

### **1.2.2 Pokyn ministra k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách**

Legislativní nezakotvenost mírní tehdejší ministr školství Petr Piřha *Pokynem ministra k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách* k 1. 9. 1993, kterým například definuje:

- Rada školy je nezávislý orgán, který plní konzultační, poradenské a informační funkce, koordinuje zájmy školy, rodičů žáků, jiných zákonných zástupců žáků, budoucích zaměstnavatelů žáků a obce ve prospěch zájmu žáků. Rada školy není občanským sdružením a nepodléhá registraci na MV ČR.
- Rada školy posuzuje činnost školy, zejména v oblasti výchovy, vzdělávání a personálního obsazení školy, a to i z hlediska účelného vynakládání finančních prostředků. Poskytuje řediteli pomoc při kontaktech školy s rodiči, obcí a dalšími partnery.
- Podnět ke zřízení rady školy dává ředitel školy tím, že o obsahu tohoto pokynu informuje rodiče, jiné zákonné zástupce žáků, sdružení rodičů nebo jiné sdružení, pokud při škole existuje. Vlastní akt ustavení rady školy závisí dále na vůli rodičů a dalších zájemců, není povinné.

Tento nezávazný pokyn č. 17199/93-20 ze dne 22. července 1993 pro ustavení rady školy měl za cíl zlepšit spolupráci mezi školou a rodičovskou veřejností. Jak k takto pojatým radám škol uvedl jeden z tehdejších pracovníků ministerstva školství: „Vycházeli jsme z toho, že rady škol existují v zemích evropského společenství v různých podobách. Částečně jsme vycházeli také ze situace, která u nás v organizaci státní správy a samosprávy ve školství byla. V systému fungujícím u nás od roku jsme možnosti uplatnění vlivu různých sociálních partnerů různými způsoby nacházeli. Co nám ale chybělo, byla výraznější účast rodičů na chodu školy a ovlivňování celého sociálního programu a konzumování práva rodičů na rodičovskou výchovu dětí v součinnosti se školou. Nechtěli jsme, aby tento orgán zůstal jen nějakou bezduchou či snad dokonce škodnou institucí, nebo naopak aby se stal bezzubým, neškodným orgánem, který je více méně ve vleku iniciativy školy nebo ředitele dané školy a měl by sloužit spíše podpoře funkce ředitele školy.“ (Pol, Rabušicová, *Rady škol – věc veřejná?*, 1998)

Během prvního roku bylo na základě tohoto pokynu založeno 150 experimentálních rad škol, a to především na základních školách. Někteří zřizovatelé škol nařídili vznik této rady školy povinně, jinde byl její vznik ponechán na zájmu zúčastněných stran. Na většině škol však rada školy nevznikla. Školské rady podléhaly názorové pluralitě. Názor zastávající se školských rad vyslovila v článku s názvem Rady škol s otázkou uveřejněném v Učitelských novinách Zuzana Franklová: „Rada by měla sledovat atmosféru ve škole, vztah učitelů a žáků i kvalitu výuky, může vyjádřit i nespokojenost a požadovat změny v učitelském sboru, mohla by dosáhnout i odvolání ředitele“ (*Učitelské noviny*, 1993).

Autorka vidí velmi pozitivně začlenění rodičů do správy školy, protože v menších městech a vesnicích nemají rodiče možnost volby školy. Dále ostře kritizuje nerozhodnost MŠMT legislativně podpořit vznik školských rad. Absenci legislativy nahrazuje MŠMT jen doporučením zřizovat při školách rady bez bližší definice jejich kompetencí.

V říjnu 1994 deklaruje ministerstvo v programu rozvoje vzdělávací soustavy České republiky „Kvalita a odpovědnost“ podporu opatření ke zvýšení účasti rodičů a ostatních partnerů na činnosti školy prostřednictvím rad škol.

### **1.2.3 Novela školského zákona č. 139/1995 Sb.**

Novela školského zákona 564/1990 Sb. číslo 139/1995 Sb., s účinností od 27. 7. 1995, pevně zakotvuje radu školy v legislativě. Tato novela vedle nám již známých školských rad (které ponechala, ale přejmenovala je na okresní školské rady), zavedla nově rady škol jako uzákoněnou formu školské samosprávy. Do českého školství tak byl zakotven nový článek samosprávy na místní úrovni. Jejich zřizování je však dále dobrovolné. Rady mohou nově vznikat na základě písemné žádosti zletilých žáků a zákonných zástupců nezletilých žáků nebo pracovníků školy, popřípadě na základě rozhodnutí zřizovatele. Ani přes tuto legislativní úpravu a následné doporučení Ministerstva školství v dubnu roku 1996 nedošlo k výraznému nárůstu počtu škol, kde byla rada školy zřízena. Za vznikem rad škol byla často pouze nespokojenost rodičů, kteří žádali změnu. Samozřejmě nastaly i případy, kdy pedagogové v čele s ředitelem usoudili, že rada by byla pro život školy prospěšná a nasměrovali zřizovatele k jejímu ustavení. Při pomnutí důvodu vzniku z důvodu nespokojenosti, byly činnosti rad často pouhou formalitou. Do roku 1999 byla rada školy zřízena zhruba na 4 až 5% škol. Avšak vzhledem k tomu, že vznik rad škol nebyl podpořen legislativně, docházelo i nadále k tomu, že vznikaly i nadále jen tam, kde

podnět k jejich zřízení dal ředitel školy nebo zřizovatel. Činnost těchto experimentálních rad škol zřízených při základních a středních školách byla efektivnější a pružnější než těch, které fungovaly při školských úřadech. Jejich schopnost řešit aktuální problémy konkrétních škol byla totiž velmi omezena. (*Školská rada nese pečeť povinnosti*, Učitelské noviny, 2004)

V roce 2017 vydávají autoři Pol, Rabušicová sborník z pracovního semináře „Rady škol – věc veřejná?“ konaného na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně.

Nejčastěji kritizovaným bodem se stal fakt, že rada školy složená prakticky z laiků má nově nabyté pravomoci bez odpovědnosti. Podle Pavla Faltýska, ředitele gymnázia naordinovalo MŠMT něco, na co v dané době neexistovala společenská objednávka. Nízký počet vzniklých rad a jejich nízká aktivita měly být pro zákonodárce upozorněním na nezájem veřejnosti „Existence školské rady zůstává i nadále spíše formální podmínkou našeho „evropanství“ než potřebou a závazkem pro všechny zúčastněné“.

Každopádně lze říci, že český vzdělávací systém tak prošel v tomto období opětovným posunem k decentralizaci řízení, které se projevilo v posílení administrativní, ekonomické a pedagogické autonomie škol. Na rozvoji vzdělávacího systému se podílejí různí zřizovatelé. Ministerstvo školství mládeže a sportu, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zemědělství, jsou ve větší míře zakládány nové typy škol – školy soukromé a církevní. Až zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), stanovil při základních, středních a vyšších odborných školách povinně zřídit školskou radu k datu 1. ledna 2006.

#### **1.2.4 Ustanovení školské rady podle zákona č. 561/2004 Sb.**

Mnoho let po roce 1989 se české školství konečně dočkalo zcela nového školského zákona, který nahradil původní socialistickou normu z roku 1984. Tato novela přinesla povinnost zřídit na školách školskou radu. Nelze přesně určit, proč zákonodárce považoval za nutné zavést školské rady povinně, když do této doby rady škol vznikaly spíše nahodile. Je pravděpodobné, že popud přišel ze zahraničí. Jako částečné vysvětlení může sloužit několik ustanovení z Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, který je posledním oficiálním vládním dokumentem o hlavních cílech české vzdělávací soustavy: „Třetím úkolem je nové vymezení úlohy a odpovědnosti všech

partnerů na místní, regionální či celostátní úrovni.“ (*Národní program rozvoje vzdělávání*, 2000).

Problematika školských rad je řešena v § 167 a 168. Školská rada je orgán školy, umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy. Pokud je součástí právnické osoby více těchto škol, je možné zřídit pouze jednu školskou radu. Při vyšší odborné škole se školská rada zřizuje vždy samostatně. Školskou radu zřizuje zřizovatel školy, který zároveň stanoví počet jejích členů a vydává její volební řád.

Jak již bylo uvedeno, zákon č. 561/2004 Sb. řeší problematiku ustanovení školské rady v § 167. Je rozdělen do devíti odstavců, které definují všechny okolnosti její existence.

- Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci a studenti a třetinu volí pedagogičtí pracovníci dané školy.
- Členem školské rady nemůže být ředitel školy.
- Týž člen školské rady nemůže být současně jmenován zřizovatelem, zvolen zákonnými zástupci nezletilých žáků a zletilými žáky a studenty nebo zvolen pedagogickými pracovníky školy.
- Ředitel školy zajistí v souladu s volebním řádem řádné uskutečnění voleb do školské rady. Nezvolí-li zákonní zástupci nezletilých žáků nebo zletilí žáci a studenti stanovený počet členů školské rady ani na základě opakované výzvy, jmenuje zbývajících členy školské rady ředitel školy.
- Funkční období členů školské rady je tříleté.
- Školská rada zasedá nejméně dvakrát ročně. První zasedání školské rady svolává ředitel školy, následná zasedání svolává její předseda. Ředitel školy nebo jím pověřený zástupce je povinen zúčastnit se zasedání školské rady na vyzvání jejího předsedy. Školská rada na svém prvním zasedání stanoví svůj jednací řád a zvolí svého předsedu. K přijetí jednacího řádu se vyžaduje schválení nadpoloviční většinou všech členů školské rady.
- Předčasné volby do funkce voleného člena školské rady lze konat, požádá-li o to ředitele školy alespoň většina oprávněných voličů.

- Doplňující volby do školské rady se v souladu s volebním řádem konají, přestane-li být člen školské rady jejím členem před skončením funkčního období. Funkční období člena školské rady zvoleného v předčasných nebo doplňovacích volbách končí shodně s funkčním obdobím členů školské rady zvolených v řádných volbách.

Poslední odstavec je věnován možnostem ukončení členství. Funkce člena školské rady skončí před uplynutím funkčního období:

- a) vzdáním se funkce písemným prohlášením do rukou předsedy školské rady,
- b) dnem doručení písemného odvolání jmenovaného člena školské rady zřizovatelem do rukou předsedy školské rady,
- c) vznikem neslučitelnosti funkce,
- d) v případě neomluvené neúčasti na zasedání školské rady, pokud tak stanoví volební řád, nebo
- e) dnem, kdy byl do funkce člena školské rady zvolen nový člen v předčasných volbách.

Ve školách, které nejsou zřízeny státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, plní úkoly zřizovatele ředitel školy.

### **1.2.5 Novely školského zákona po roce 2004**

Původní a da zároveň výchozí školský zákon vydaný pod číslem 561/2004 Sb. byl dále mnohokrát novelizován. Chybějící řešení problematiky předčasných voleb a funkčního období člena školské rady zvoleného v předčasných nebo doplňovacích volbách se dostává do školského zákona zákonem č. 49/2009 Sb.

Další novela, která pozměňuje ustanovení týkající se školských rad, vstoupila v platnost v lednu roku 2012 pod číslem 472/2011 Sb. Touto novelou přibývá posilující kompetence, která umožňuje radě podání návrhu na vyhlášení konkurzu. Konkurz kromě rady může navrhnout také Česká školní inspekce na základě závažných porušení předpisů zjištěných při kontrolní činnosti. Zřizovatel tak může učinit podle § 166 odst. 3 v období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období 6 let výkonu práce na pracovním místě ředitele školy nebo školského zařízení. V takovém případě odvolá ředitele k poslednímu dni šestiletého období. Jestliže zřizovatel nevyhlásí konkurz a neodvolá ředitele podle věty první nebo druhé, počíná dnem následujícím po konci dosavadního šestiletého období běžet další šestileté období. Další změna uvedená v novele zákona se týká ustanovení o školské rady. Nově již nemůže zastávat funkci člena

zvoleného za zákonné zástupce osoba, která na škole nemá dítě. Protože školské rady nebyly ústředním tématem novely zákona, nebyly změny ani předmětem výrazných diskusí.

V článcích zveřejněných v Učitelských novinách č. 46/2010 a č. 33/2011 se věnují tématu z pohledu opakovaného vzniku komplikovaných situací u řady škol. Zřizovatelé zřizující více škol se dostávali do problémů, kým pozice ve školských radách obsadit. V řadě případů se také vyskytli pouze formální činnosti školských rad, a to z různých důvodů. Například nízká aktivita členů, neúčast na jednáních, nekomunikace mezi členy rady a ředitelem školy.

Převládá ale předpoklad, že rada obsazená lidmi, kteří mají o práci zájem a jsou schopni komunikace, bude pro školu nemalým přínosem. V případě, že školská rada z jakýchkoliv důvodů fungovat nebude a zřizovatel nebude hledat cesty k nápravě, může to vést k závěru, že škola neplní povinnosti ze zákona. Pokud by taková situace trvala delší dobu a ohrozila by tak fungování školy, může v krajním případě dojít až k výmazu školy ze školského rejstříku. Tento názor také později vyjádřila v Učitelských novinách č. 19/2012 doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA, předsedkyně sněmovního výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu. Zatím poslední novela školského zákona zákonem č. 101/2017 Sb. se změnám ustanovení týkajících se školské rady nevěnuje. Je zaměřena zejména na úpravy oblastí předškolního vzdělávání a okolnostem plnění povinné školní docházky.

## **2. Úloha školských rad**

### **2.1 Náplň činnosti školské rady**

Ve chvíli, kdy se školská rada fakticky stane partnerem školy, je v zájmu ředitele s ní spolupracovat a pokud možno nacházet vzájemnou shodu při projednávání a schvalování všech důležitých dokumentů. V § 168 školského zákona je stanovena náplň činnosti školské rady:

- a) vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování,
- b) schvaluje výroční zprávu o činnosti školy,



- c) schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny,
- d) schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách,
- e) podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy,
- f) projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření,
- g) projednává inspekční zprávy České školní inspekce,
- h) podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy,
- i) podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele školy.

V Učitelských novinách č. 08/2006 reagoval zástupce ministerstva Ing. Vladimír Kavan na průběžné téma, zda nejsou kompetence školských rad příliš rozsáhlé. Uvedl, že v případě funkční školské rady nevidí žádné riziko ve formě zneužití kompetencí a případech méně funkčních školských rad existují mechanismy jak postupovat, aby činnost školy nebyla ochromena. Hlavní a poslední slovo má vždy zřizovatel.

Za zmínku stojí také další v periodiku řešená otázka. Pokud má někdo dané kompetence, měl by mít také k tomu odpovídající odpovědnost. Školský zákon o odpovědnosti školské rady nemluví. Podle názoru pana Ing. Kavana je to odpovědnost zejména v morální rovině. O své činnosti by měla rada navíc informovat široké shromáždění například při třídních schůzkách, kde by ostatní rodiče mohli vyjádřit svůj názor.

Toto zdůvodnění však mnoha ředitelům nepostačuje, protože je zřejmé, že opírat se v zásadních koncepčních a například personálních záležitostech o morální odpovědnost není dostačující a s odpovědností ředitelů srovnatelné.

Lze také předpokládat, že na činnosti rady mají významný vliv následující skutečnosti:

- organizování veřejné činnosti je časově a organizačně náročné
- výkon působnosti předpokládá často rozsáhlejší speciální znalosti
- vyžaduje sledovat problematiku a vést často nepříliš příjemná jednání
- výsledky této činnosti nebývají vždy brzy zřetelné

- veřejná činnost je zneužitelná a v povědomí veřejnosti je z tohoto důvodu u jedné části veřejnosti určitý odpor nebo nechut' k veřejně organizovaným strukturám, zatímco druhá část veřejnosti z nich těží

(Pol, Rabušicová, *Rady škol – věc veřejná?*, 1998)

## 2.2 Zasedání školské rady

Na prvním zasedání školská rada projedná a schvaluje svůj jednací řád a volí ze svých řad předsedu. Jednací řád zpravidla obsahuje úvodní ustanovení, v němž je vypsán obsah §167 a § 168 školského zákona, podle nichž se činnost školské rady řídí. Je zde také uveden počet členů školské rady konkrétní školy. Jednací řád dále uvádí četnost zasedání a způsob svolávání. Zasedání školské rady bývají neveřejná. Na vyzvání předsedy se zasedání účastní ředitel školy nebo jím pověřený zástupce, případně další přizvané osoby. Program jednání navrhuje předseda školské rady. Vychází z povinností uložených školské radě školským zákonem a z podnětů a návrhů členů školské rady. Zasedání školské rady řídí předseda nebo jím pověřený člen. Dalším bodem jednacího řádu jsou pravidla jednání a rozhodování školské rady, mezi které patří například pořízení prezenční listiny a zápis. Předsedajícimu školské rady náleží garance usnášení schopnosti (tj. tehdy, kdy se účastní zasedání nadpoloviční většina členů školské rady). Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy školské rady. Předsedající předkládá školské radě návrh programu zasedání, který může být na základě návrhů a připomínek členů školské rady upraven. Řada dalších pravidel je vesměs shodná s obdobnými zasedáními. Hlasování členů rady může být o návrhu jako celku nebo odděleně dle jednotlivých bodů. Pokud byly v diskusi podány protinávryhy nebo pozměňovací návrhy, hlasuje se nejdříve o nich v pořadí, v jakém byly podány a potom o ostatních částech návrhu. Zápis ze zasedání školské rady vyhotovuje pověřený člen školské rady a rozesílá jej ostatním členům školské rady. Usnesení školské rady podepisuje předseda a další pověřený člen školské rady. V závěrečném ustanovení jednacího řádu školské rady by měla být zakotvena povinnost informovat nejméně jednou ročně zákonné zástupce nezletilých žáků, zletilé žáky, pedagogické pracovníky školy a zřizovatele o výsledcích své činnosti za uplynulé období. Změny jednacího řádu jsou možné pouze se souhlasem školské rady.

## 2.3 Vztahy mezi aktéry vzdělávání

Podle listiny základních práv a svobod, ve znění zákona 162/1998 Sb., je vzdělávání veřejným statkem, který přísluší všem občanům. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů, uvádí, obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a místními zvyklostmi o vytváření podmínek výchovy a vzdělávání. Podle zákona 129/2000 Sb. o krajích, kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů. Kraj v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů, především o uspokojování potřeb ochrany a rozvoje zdravých životních podmínek, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Rozsah kompetencí v tomto smyslu stanoví školský zákon v § 177:

(1) Územní samosprávu ve školství vykonávají

a) obec

b) kraj.

(2) Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování

a rušení škol a školských zařízení dbá obec a kraj zejména o

a) soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů, kraje a

s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,

b) dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.

### 2.3.1 Vztah školy a zřizovatele

Vztah školy a zřizovatele, respektive vedení školy a zřizovatele, by měl být korektní. Pro školu i veřejnost je ideální stabilní vztah, ze kterého jsou patrné společné cíle. V článku Marketingové řízení školy SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, *Řízení školy*, 2007, č. 10 uvádí, že efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat vzhledem k jejich úrovni na vstupu, přičemž k tomuto rozvoji dochází v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.

Za hlavní atributy je možné považovat:

- existenci vize, dlouhodobých cílů a jasnou strategií jejich dosažení
- kreativitu, citlivost vůči pracovníkům i žákům či studentům
- sdílení vize a akceptování cílů školy spolupracovníky
- vhodné edukativní prostředí školy pro práci žáků
- evaluaci kvality práce školy se zpětnou vazbou z vnitřního i vnějšího prostředí školy

### 2.3.2 Školská rada a učitelé

Rodiče bývají drzeni představiteli škol poněkud více od těla, učitelé se snaží uchovat si moc nad rozhodováním o pedagogických otázkách pro sebe. Separace učitelů od jiných dospělých projevujících zájem o výchovu a vzdělávání vyrůstá z napětí mezi učiteli a jinými dospělými. Učitelé jsou v jedinečném postavení odborníků, kteří se připravovali a rozvíjeli svou profesní odbornost mnoho let. Všichni dospělí absolvovali minimálně povinnou školní docházku, mohou se tak cítit odborníky v oblasti vzdělávání. Práci učitelů tak kritizují lidé, kteří mají s jejich prací pouze částečnou zkušenost. Všichni mají silné, ale pouze konkrétní zkušenosti s učitelskou prací a někdy z nich snadno vyvozují zobecnění (Gold, Anne, *Řízení současné školy*, 1998). Právě prostor ve školských radách by mohl změnit tento zastaralý pohled. Rodiče mají možnost podílet se na chodu školy, a současně vytvářet pozitivní atmosféru mezi rodiči a učiteli.

Učitelé většinou zjistí, že sami brání svou profesi před veřejností, která má na ní zájem, vnímá ji velmi intenzivně a rozumí jí jen z části. Proto někdy učitelé očekávají, že rodiče začnou jednat spíše z pozice protivníků. Zahajují jednání tím, že zahalí svou práci do odborného jazyka, čímž ovšem případná dílčí podezření posluchačů jen potvrzují. Jde o nesnadnou komunikaci, pokud jedna strana očekává. Na tomto místě je nutno pomyslně oddělit první a druhý stupeň základní školy, kdy učitelský sbor na prvním stupni základních škol je celkově více zvyklý pracovat s rodiči produktivněji než učitelé vyšších stupňů. Zejména proto, že rodiče dětí na prvním stupni jsou těsněji zapojeni do života svých dětí, mají také v životě školy důležitější místo.

V zájmu konstruktivní a produktivní práce s rodiči a členy školské rady budou muset lidé ze škol pochopit místo své školy na veřejnosti a důležitost hlasu veřejnosti při rozhodování o směřování a aktivitách školy. Řídící strategie budou zohledňovat nutnost a etickou právoplatnost zapojení rodičů a členů rad školy. Tyto strategie bude třeba

trpělivě objasňovat všem, kdo do školy přicházejí zvenčí. (Gold, Anne, *Řízení současné školy*, 1998).

### **2.3.3 Školská rada a ředitel**

Činnost školských rad musí být v souladu a návaznosti na kompetence ředitelů škol. Rozhodnutí ředitele školy jsou omezena množstvím vyhlášek a nařízení o jejichž existenci nemají mnohdy členové rad ponětí. Pokud si školská rada definované kompetence ředitelů neuvědomuje, jejich vzájemný vztah může v případě i banálních situací přejít do opozice. Avšak spolupráce a nalezení společných cílů zúčastněných stran je zcela zásadní. Kompetence ředitelů škol a školských zařízení definuje ustanovení § 164 školského zákona.

#### **Ředitel školy a školského zařízení:**

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávacích a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 (zákonní zástupci dětí a nezletilých žáků, rodiče zletilých žáků, popř. osoby, které mají vůči zletilým žákům a studentům vyživovací povinnost) byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Jako svůj poradní orgán zřizuje ředitel školy pedagogickou radu. Projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady může přihlédnout.

Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy. Ustanovení § 165 školského zákona vymezuje další specifické kompetence ředitelů škol a školských zařízení. Ředitel školy stanovuje podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití přidělených finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny a předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem. Dále tento paragraf vymezuje kompetence, které vyplývají ze skutečnosti, že ředitelé veřejných škol a školských zařízení mají postavení statutárního orgánu a o skutečnostech vymezených v tomto ustanovení rozhodují ve správním řízení. V rámci tohoto rozhodování vystupuje ředitel veřejné školy nebo školského zařízení jako osoba pověřená výkonem státní správy. Obsah § 166 školského zákona řeší postavení ředitele veřejné školy a školského zařízení. Pro jmenování do funkce ředitele se vyžaduje splnění předpokladů stanovených zákonem o pedagogických pracovnících (bezúhonnost, zdravotní způsobilost, stanovené vzdělání, pedagogická praxe a do 2 let získat znalosti v oblasti řízení školství) a splnění podmínek konkurzního řízení. Důvody pro odvolání ředitele školy jsou vymezeny tak, aby umožňovaly ředitele odvolat, pokud pozbude některý z předpokladů výkonu funkce, nesplnění podmínky získání znalostí v oblasti řízení školství studiem, v případě organizačních změn, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce, dále pokud nebude plnit povinnosti z dané funkce vyplývající.

### **2.3.4 Školská rada a Česká školní inspekce**

Česká školní inspekce (ČŠI) byla zřízena 1. ledna 2005 zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v návaznosti na § 7 odst. 3 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Je správním úřadem s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou. Vykonává nezávislou inspekční činnost.

ČŠI zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy. V souvislosti s výkonem inspekční činnosti se ČŠI s předchozím souhlasem MŠMT může podílet na zajišťování úkolů, které souvisejí s naplňováním mezinárodních smluv, s rozvojem mezinárodní spolupráce.

Prostřednictvím ČŠI je zajišťováno hodnocení vzdělávací soustavy v České republice v oblasti vzdělávání a školských služeb. Hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle příslušných školních vzdělávacích programů

Školní inspektoři a kontrolní pracovníci navštěvují školy veřejné, soukromé i církevní. ČŠI má kromě hodnoticí činnosti na starosti též činnost kontrolní.

Vlastní inspekční činnost je vykonávána na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora. Provádí se rovněž na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti ČŠI.

Kritéria hodnocení podmínek průběhu a výsledků vzdělávání jsou v posledních letech často modifikována ze strany České školní inspekce. Naposledy tomu tak bylo v červenci roku 2016. Ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Kateřina Valachová schválila po projednání na 28. poradě vedení MŠMT Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, podle nichž bude Česká školní inspekce postupovat.

Schválená kritéria jsou formulována pro potřeby vnějšího hodnocení instituce a vytvářejí logický rámec, který umožňuje hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb na úrovni školy, vzdělávacího programu a vedení pedagogického procesu. Tento rámec umožňuje sledovat dosahování cílů vzdělávání podle školních vzdělávacích programů a vyhodnotit pokrok škol v čase. Agregované údaje jsou podkladem pro hodnocení efektivity vzdělávací soustavy a jejích částí. Schválená kritéria vycházejí z vytvořeného modelu tzv. kvalitní školy, který byl výsledkem činnosti expertní skupiny složené ze zástupců České školní inspekce i externích odborníků. Kritéria jsou tak výsledkem konsenzu všech stěžejních skupin aktérů v rámci počátečního vzdělávání, kteří s předkládanou podobou kritérií vyslovili souhlas. Všeobecně projednaná, odsouhlasená a akceptovaná kritéria jsou zárukou neměnnosti a stability národního rámce pro hodnocení, což byl dlouhodobý požadavek nejen národních odborníků na vzdělávání, ale také mezinárodních institucí (obsaženo např. ve Zprávě OECD o hodnocení vzdělávání v ČR za rok 2012). Kritéria jsou zpracována v modifikacích pro mateřské školy, základní školy, střední školy – gymnázia, střední odborné školy, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, školní družiny a školní kluby, domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internáty, střediska volného času, diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče a pro školská poradenská zařízení.

Výše popsany zpracovaný systém by měl být v jasném souladu s cíli, inovacemi a náměty školské rady. V opačném případě by docházelo mezi ředitelem a školskou radou ke kolizním situacím, jelikož ředitel je tím, kdo za celý vzdělávací proces v dané škole odpovídá.

### 2.3.5 Škola a zákonní zástupci

Spolupráce zákonných zástupců a učitelů je považována ve vyspělých zemích za samozřejmost. Dobrá komunikace s rodiči je bezpodmínečnou součástí práce učitele. Na některých školách i nadále přetrvávají dřívější formy spolupráce. Jedná se o různé varianty sdružení rodičů a přátel školy, kde jsou zastoupeni zástupci zákonných zástupců z každé třídy. Školský zákon definuje práva a povinnosti obou stran, avšak praxe ukazuje, že pokud jsou dvě strany při svých jednáních nuceny opírat se o ustanovení zákona, jedná se mnohdy o komunikaci problémovou. Vztahem školy a rodiny se zabýval výzkum uskutečněný týmem doc. Rabušicové z Ústavu sociálních věd FF MU Brno v roce 2003 a charakterizoval jej v několika kategoriích:

- rodiče jako problém – projevují nezájem o výchovu dětí, pochybují o kvalitě učitelů,
- špatní rodiče – selhávají ve výchově, komunikují pouze v případě vzniku problému,
- „snaživí“ rodiče – přehnaně dítěti pomáhají, neumožňují přirozený rozvoj, komunikují se školou o každé maličkosti,
- rodiče jako zákazníci – mají právo volby školy, právo na informace, kladou důraz na „škola jako služba“, vytrácí se partnerství,
- občané – škola jako veřejná instituce má být maximálně otevřená, možnost zasahovat, záleží na úrovni občanské společnosti,
- rodiče jako partneři výchovni i sociální – ideální spolupráce.

Cílem vedení školy i samotného rodiče by měla být varianta rodič jako partner. Základním předpokladem je vzájemná komunikace a informovanost, znalost cílů a vizí školy. Od rodičů mohou přicházet nové inspirace, podněty, návrhy, připomínky. V praxi se v mnoha případech potvrdilo, že dobře míněné organizační změny a opatření provedená vedením školy se nepodařilo realizovat na požadované úrovni, nebo došlo po krátké době k úpadku změny a návratu do starých kolejí. Zpětná vazba je v procesu řízení nepostradatelná. V neposlední řadě může dobře nastavená spolupráce s rodiči napomoci i v případech materiální a organizační pomoci při zajišťování akcí.



## 2.4 Školská rada – názorový střet

V odborných časopisech se po zavedení povinnosti zřídit při školách školskou radu objevovaly popisy situací, které měly dokladovat oprávněnost zavedení povinnosti nebo poukazovaly na vznik možných komplikací.

„Obecně vadí dva problémy: Fakt, že rady musejí vzniknout povinně, což nahrává formalismu, a podruhé, že mají v rukách poměrně výrazná práva a kompetence, aniž nesou jakoukoliv odpovědnost“ (Husník, Petr, *Jak vznikají školské rady*, 2005).

Další názor zazněl například v souvislosti se školními vzdělávacími programy. „Rada ho sice neschvaluje, ale při jeho projednávání může neinformovaný zástupce zřizovatele všechno rozhodit. Zejména když ředitel nebude přítomen, aby dokument obhájil. V tomto okamžiku mi vadí, že ředitel nemůže být členem školské rady.“ (Husník a kolektiv, 2006).

Husník se v samém závěru svého příspěvku v Učitelských novinách staví obecně k uzákoněné povinnosti mít školskou radu vyloženě kriticky a skepticky: „V naprosté většině případů se zřizovatelé rozhodovali jen pro malou, tří nebo šesti člennou školskou radu. I to je informace o tom, jaký ji dávají význam. Můžou skutečně smysluplně ve škole s tisíci žáky a třeba šesti součástmi zastupovat jejich zájmy dva z rodičů a dva ze zaměstnanců, kteří spíš, než aby se o účast v radě ucházeli, jen na nominaci bezmocně kývnou? Nevíme. Spíš ne.“

Poslankyně a předsedkyně poslaneckého výboru Anna Putnová je jiného názoru a uvádí: „Domnívám se, že je třeba naopak posílit roli školských rad, definovat jejich pravomoci a více rady vtáhnout do dění na školách. Rada by měla být orgánem, který je mostem mezi zřizovatelem a školou. Kdo jiný má právo vyjádřit se ke kvalitě personálního obsazení školy než zřizovatel, rodič a ředitel? Rada by se také měla podílet na hodnocení škol jako regulérní kontrolní orgán. Dejme rodičům více pravomocí v personálních otázkách, prostor pro kontrolu i možnost vyjadřovat se ke koncepčním záležitostem školy. V případě zletilých studentů to budou oni, kdo bude moci ovlivňovat chod školy“ (Putnová, Anna, *Nerušme školské rady*, 2011).

Milan Štoček, jednatel společnosti Atre v.o.s., která se zaměřuje na lektorskou činnost pro oblast školství, na své přednášce v rámci funkčního studia ředitelů škol v souvislosti se školskými radami uvedl, že zákon sice vymezuje činnost ve vztahu k správě školy, ale v praxi tomu tak ale reálný být nemůže. Školská rada se nemůže výrazně podílet na správě

školy, když se schází například jen dvakrát ročně. Spíše se jedná kontrolu chodu školy a prostor se k němu vyjadřovat.

## 2.5 Školské rady v mezinárodním srovnání

Nelze jednoznačně říci, jak obecně vypadal historický vývoj školských rad v Evropě, protože tento vývoj nebyl stejný ve všech zemích.

V první polovině devadesátých let 20. století můžeme vypočítat rozmach školských rad jak ve vyspělých zemích, kde již tradičně existovaly, tak v postkomunistických zemích, kde byly novinkou. Důvodem vzniku rad byly dobové tendence vedoucí k autonomizaci, participaci a subsidiarity. V tradičně centralizovaných prostředích přecházejí na školy odpovědnosti a pravomoci z ministerstev, v prostředích s větší tradicí decentralizace pak z regionálních či místních úřadů. Z důvodu historických, kulturních, politických a sociálních tradic mají rady škol v zemích různé funkce a kompetence. Od pouhých poradních orgánů podporujících ředitele školy, až po orgány zodpovídající za rozhodnutí správní, ekonomická i pedagogická. Skoro ve všech členských zemích EU je dnes z legislativního hlediska nazíráno na radu školy jako na orgán, který definuje programové směrnice pro práci škol a vykonává kontrolu jejich plnění. V praxi jsou však kompetence tohoto orgánu na úrovni jednotlivých států odlišné. (Pol, Rabušicová, *Rady škol v mezinárodní perspektivě*, 1996).

Typické úkoly a kompetence rad škol ve většině států EU:

- stanovení cílů výchovy a vyučování
- rozpočtová politika školy
- hospodaření školy
- organizační opatření
- vztahy k rodičům a dalším sociálním partnerům školy
- kontrola a vnitřní evaluace

Spíše ojedinělá působnost v zemích unie mají rady škol v těchto oblastech:

- pedagogická organizace dne
- formulace obsahu vyučování a volba metod a forem vyučování

- jmenování ředitele školy

Na základě srovnání lze zjistit, že v zemích s flexibilním a rámcovým kurikulem (například Dánsko, Irsko, Švédsko, Anglie) mají rady škol v této oblasti větší pravomoci na rozdíl od zemí s centrálně stanovenými učebními plány. Třeba v Dánsku rozhoduje rada školy o organizaci vyučování, počtu vyučovacích hodin pro každý vzdělávací stupeň, pro volitelné předměty. Schvaluje rovněž učební pomůcky, učebnice a další materiál navržený ředitelem školy nebo učiteli. Ředitel předkládá radě školy ke schválení vzdělávací program školy sestavený na základě celostátního rámcového kurikula. Oproti tomu ve Skotsku nemá rada školy žádný vliv na kurikulární politiku dané školy. Pouze schvaluje učebnice a učební pomůcky pro vyučování.

V Itálii má rada školy právo vyslovit se k navrženému rozvrhu hodin a k organizaci vyučovacích dnů. Může rovněž navrhopvat inovace v obsahu kurikula, s nimi však před zavedením do praxe musí souhlasit učitelé. V Německu má rada školy poradní funkci v oblasti učebního plánu školy, učebních metod a organizaci rozvrhu hodin. V některých spolkových zemích rozhoduje, zda bude v týdnu pět nebo šest vyučovacích dnů, o směrnících pro domácí úkoly žáků a také o formách hodnocení výkonu žáků.

Pokud jde o formu podílu rad škol na volbě nebo jmenování ředitele školy, i zde existují v jednotlivých zemích různé přístupy. Obecně lze však říci, že kompetence v této oblasti jsou u rad škol spíše málo rozšířeny. V Dánsku je ředitel školy jmenován na doporučení rady školy obecní radou. V Portugalsku volí volební komise rady školy ředitele školy z přihlášených uchazečů.

Zákony přesný počet členů nestanoví. Největší počty členů mají rady ve Francii - 30 členů a v Německu až 52 členů.

Ve všech zemích EU jsou v radě školy vždy zastoupeni učitelé, rodiče, potažmo žáci. Vedle nich se členy stávají rovněž zástupci místních školských úřadů (u nás zřizovatelé). Nepedagogický personál školy je v radě zastoupen například ve Francii, Itálii a Španělsku. V některých zemích jsou členy rad škol také představitelé místního kulturního a ekonomického života, tak je tomu v Belgii, Portugalsku a Velké Británii.

Rozdílný je také přístup k samotnému řediteli školy. Ve většině zemí ředitel školy zasedá v radě jako plnohodnotný člen a má hlasovací právo.

Napříč tomu, že školská rada má různé pravomoci v jednotlivých členských zemích Evropské unie, lze nalézt společnou vizi. Tou je školská rada jako nástroj kooperace a

komunikace školy s okolním prostředím. Obecně tak lze říci, že rada školy představuje kolektivní rozhodovací orgán, který zajišťuje zastoupení různých zájmových skupin ve výchovně vzdělávacím procesu.

Ze všech těchto srovnání však vystupuje jeden výrazný rozdíl. V zahraničí v daleko větší míře považují členové školské rady za čest, že mohou na vzdělávací instituci působit a starat se o její rozvoj, než je tomu v České republice.

([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php); Šimlík, Petr, *Školské rady při českých školách – aktuální situace, 2006*)

### **3. Praktická činnost školských rad – výzkumné šetření**

#### **3.1 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor tvoří zástupci zřizovatele úplných základních škol v Královéhradeckém kraji. Původní soubor byl z důvodu nízkého procenta zapojení dotazovaných respondentů rozšířen. I nadále však byly vynechány školy, jejichž zřizovatelem jsou města, ve kterých se nachází více jak dvě školy stejného stupně. Toto omezení bylo zařazeno pro to, že u měst, které disponují větším počtem pracovníků Odboru školství, předpokládám odlišný přístup k problematice řízení škol. Úředníci MŠMT i dalších ministerstev si mnohdy neuvědomují, že chod běžného života v menší obci se může od toho městského výrazně lišit. Toto tvrzení opírám například o osobní zkušenost, kdy jsem komunikoval se starosty spádových obcí naší školy ve věci hledání dětí, které nenastoupily k povinné předškolní docházce. Vyjádření MŠMT, že odbory sociálně právní ochrany dětí nejsou kompetentní k řešení tohoto přestupku, moc k řešení nepomohlo. Domnívám se, že chybí dostatečné analyzování všech možných situací v předstihu před zavedením legislativních změn. Z důvodu blízkosti problematiky řízení školy v malé obci, ponechal jsem pro doplňující výzkumné šetření toto omezení. Území tohoto kraje bylo vybráno s ohledem na osobní vztah daný mým trvalým bydlištěm. Názory a závěry šetření z jiného kraje považuji pro svoji osobu za méně relevantní. Šetření na jiných územích České republiky by mohlo být ovlivněno místními zvyklostmi danými širokým spektrem faktorů. Mezi tyto faktory patří například styl působení krajských úřadů, tradice, míra zaměstnanosti, povaha a zaměření vzdělání obyvatel apod.

Údaje o přehledu škol byly získány z webových stránek Královéhradeckého kraje a kontakty na zřizovatele byly následně dohledány na stránkách jednotlivých obcí. Předsedové školských rad byli osloveni prostřednictvím kontaktu na zřizovatele. Potvrdil se předpoklad, že pokud se rozhodne zřizovatel žádosti o vyplnění dotazníku vyhovět, vyhoví této žádosti i jím oslovený předseda rady. V červnu dotazník vyplnilo jen 9 zřizovatelů škol a 9 předsedů jejich školských rad z 24 dotazovaných, celková úspěšnost tak činila 37,5 %. Doplňujícího šetření se zúčastnilo dalších 15 zástupců zřizovatelů a školských rad. Celkem bylo tedy osloveno 54 zřizovatelů a do výzkumu se zapojilo 29 z nich. Celková míra návratnosti činila 53,7 %. Zvýšení návratnosti jsem dosáhl zejména

tím, že jsem před odesláním žádosti o vyplnění oslovil zástupce škol na výjezdním zasedání Klubu ředitelů, z. s. v Trenčíně uskutečněném 4. – 6. října roku 2017, dále pak na prezentační akci zobrazovací techniky s názvem Expo, kterou pořádala 2. listopadu v Dětenicích pro vedení škol společnost DLNK s.r.o. z Nového města nad Metují a v poslední řadě na vzdělávací akci pořádané místní akční skupinou Nad Orlicí, které proběhlo 9. – 10. listopadu 2017 v Oucmanicích. Osobní žádost směřovaná na zástupce škol měla vyšší dopad než červnová žádost šířená v e-mailové podobě.

Nižší procento návratnosti dotazníků v červnovém šetření si vysvětlují také tím, že obecní úřady nebývají v porovnání například s řediteli škol tak často dotazovány, proto nemají s podobnými výzkumy tolik zkušeností. V červnu bývají také plánovány nejruznější investiční akce, což jistě ovlivňuje vytíženost pracovníků úřadu. Blíže nebyl důvod nevyplnění dotazníku zjišťován.

Výzkumný soubor pro výzkumné šetření formou polo strukturovaného rozhovoru tvořili čtyři respondenti - dva starostové a dva předsedové rad. Na návrh jednoho pana starosty se schůzka odehrála společně i s předsedkyní. Ze strany dotazovaných byl vznesen požadavek ponechat anonymní konkrétní název místa působení. K tomuto rozhodnutí je jednotně vede velmi minimální motivovanost k podobné činnosti. Nespátřují žádný důvod, aby jejich osobní a momentální názory byly ztotožnitelné. Soubor otázek byl připraven tištěnou formou (Příloha č. 3). Odpovědi byly zachyceny záznamovým zařízením a následně zpracovány. Počet respondentů šetření formou polo strukturovaného šetření byl v rámci opravy práce rozšířen o jednoho předsedu školské rady. Jedná se o předsedu školské rady naší školy, které letos končí funkční období. Využil jsem jeho pozvání na zasedání a požádal ho o popis jeho pohledu na dosavadní činnost. Ing. Vladimír Hudec souhlasil s uvedením své identity.

### **3.2 Výzkumné cíle**

Cílem práce je zjistit, které zákonem dané kompetence školských rad považují zřizovatelé za nejvíce důležité a přínosné při správě a řízení svých škol. Dílčí cíl si klade za úkol ověřit, zda je pohled zřizovatelů shodný s pohledy předsedů školských rad. Zachycení různých pohledů na zákonem specifikované kompetence může pomoci k pochopení tohoto pomyslného trojúhelníku – škola – zřizovatel – školská rada.

Cíle byly přeneseny do tvrzení, jejichž pravdivost měl průzkum potvrdit nebo vyvrátit.

### **3.2.1 Ověřovaná tvrzení**

#### Tvrzení č. 1

Za prioritní funkci považuje školská rada schvalování výroční zprávy a projednávání dalších dokumentů školy.

#### Tvrzení č. 2

Mezi zřizovatelem školy a školskou radou zastoupenou jejím předsedou existuje většinou shoda v cílech i oblastech svého působení na správu a řízení škol.

## **3.3 Metodika šetření**

Ke sběru dat kvantitativního výzkumného šetření byla použita metoda dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru.

Odkaz na dotazník (Příloha č. 1) vytvořený na stránkách [www.survio.com](http://www.survio.com) byl rozšířen s využitím oficiální emailových adres škol, které jsou dostupné v databázi škol a školských zařízení uveřejněné na stránkách Královéhradeckého kraje ([www.kr-kralovehradecky.cz](http://www.kr-kralovehradecky.cz)). Osloveni byli formou průvodního dopisu (Příloha č. 2).

## **3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření**

### **3.4.1 Interpretace dat získaných formou rozhovorů**

Předpřipravené otázky nebyly v průběhu rozhovoru položeny v citovaném znění. Zejména v druhé části rozhovoru. Jejich pořadí bylo voleno s ohledem na postupný vývoj vzájemného setkání.

#### **Okruh otázek - zřizovatel**

- a) Jak dlouho působíte ve funkci starosty (starostky) obce?
- b) Jaký je zájem z řad zástupců obce o členství ve školské radě?
- c) Podle jakých hledisek jsou zřizovatelem navrhováni členové Vaší školské rady?
- d) Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?
- e) Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

- f) Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?
- g) Při jakých dalších příležitostech věnujete prostor a pozornost činnosti školské rady?
- h) V jakých situacích se Vám potvrdila důležitost a funkčnost školské rady?
- i) Které kompetence školské rady využíváte?
- k) Považujete kompetence školských rad za dostatečné? Případně která Vám pro lepší fungování rady chybí?
- l) Navrhujete nějakou změnu v oblasti problematiky školských rad?

### **Okruh otázek – předseda školské rady**

- a) Jak dlouho vykonáváte činnost předsedy školské rady.
- b) Vaše funkce byla dána nominací nebo volbou?
- c) Popište způsob spolupráce se zřizovatelem, pokud je nějaký stanoven?
- d) Které kompetence školské rady využíváte?
- e) Považujete kompetence školských rad za dostatečné? Případně které Vám pro lepší fungování rady chybí?
- f) Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?
- g) Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?
- h) Navrhujete nějakou změnu v oblasti problematiky školských rad?

### **Respondent č. 1**

Respondent je starosta obce s 2447 obyvateli.

(stav k 1. 1. 2016 <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>)

Obec zřizuje jeden subjekt mateřské a základní školy s celkovým počtem 116 dětí a 280 žáků. Starosta je na tomto postu od roku 1991. Školství v této obci není okrajovým zájmem. Škola je centrem dění a má ve zřizovateli odpovídající finanční oporu.

### **Respondent č. 2**

Respondent je předseda školské rady. Je obyvatelem obce, ve které se škola nachází.

Navržen byl jako zástupce obce. Předsednické volby byly formální záležitostí, jelikož žádný jiný kandidát neměl o tento post zájem. Je zákonným zástupcem žáka navštěvujícího první stupeň a pracuje v bankovním sektoru. Ve funkci je první volební období. Angažoval se již v Klubu rodičů při mateřské škole.



## **Shrnutí odpovědí**

Podle slov pana starosty se ve školské radě od roku 2006 vystřídal na postu zástupců zřizovatele již několik osob. Vždy se jednalo o působení v průběhu jednoho volebního období. Pouze v jednom případě, nebyl zástupce obce zároveň předsedou školské rady. Byl jím rodič, který se v té době funkce aktivně ujal. Ani v tomto případě však školská rada neřešila nijak zásadní otázky, které by měly výrazný dopad na správu školy. Jednání školské rady se uskutečňují pravidelně dvakrát ročně, což je uloženo zákonnou povinností. Informace školská rada sdílí pouze formou zápisu z jednání, které zveřejňuje na stránkách školy. Prodleva ve zveřejnění přesahuje často 30 dní. Tu předseda školské rady vysvětluje pracovním vytížením zapisovatelky. Jelikož tuto činnost vykonává bez nároku na odměnu, nikdo ji neupomíná. Rada obce i zastupitelé jsou informováni na vyžádání od ředitele školy, který se pravidelně zúčastňuje veřejných zasedání. Aktivita jednotlivých členů školské rady nebyla obcí nikdy blíže sledována. Podle slov předsedy rady se aktivita v průběhu volebního období i poměrně mění, ale změny nejsou nikým komentovány a není na ně nijak poukazováno.

Kompetence školské rady využívá zejména vedení školy, které v souladu se zákonem předkládá k projednání a schválení dokumenty. Obec jako zřizovatel neklade radě žádné specifické úkoly, proto také nevidí žádné důvody pro úpravu jejich kompetencí. Problém spatřuje pouze v tom, že školskou radu zatěžující administrativní záležitosti, které se opakují a členové rady nejsou za svou práci nijak odměňováni. Revize školních dokumentů jako je například školní vzdělávací program, školní řád probíhá v době hlavních prázdnin s předpokládaným začátkem platnosti od 1. 9. To sebou nese nutnost činnosti školské rady. V době dovolených se však mnohdy jedná o nutnost omezení aktivit jednotlivých členů.

Přínos školské rady spatřuje pan starosta i předseda hlavně v tom, že při jejich jednáních vzniká prostor k vyjasnění otázek a případných nejasností, nebo alespoň k vyslovení názoru. Je to prostor pro komunikaci, který by mohl fungovat i bez povinnosti. Odpovědnost členů školské rady není zákonem definována, jde v podstatě o běžnou odpovědnost v názorové rovině. V běžném životě má právo na názor každý a možné odpovědnosti pozornost kladena není.

## **Respondent č. 3**

Respondent je starosta obce s 1459 obyvateli.

(stav k 1. 1. 2016 <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>)

Obec zřizuje jeden subjekt mateřské a základní školy s celkovým počtem 48 dětí a 224 žáků. Starosta je na tomto postu od roku 2012. V tomto roce došlo k ukončení dlouhodobého působení jeho předchůdce. Současné vedení obce inovuje všechny oblasti působení, jelikož se domnívá, že byly minulým vedením zanedbávány.

#### **Respondent č. 4**

Respondent je předsedkyně školské rady. Je obyvatelkou spádové obce. Pracuje jako učitelka speciální pedagogiky v nedalekém krajském městě. O práci ve školské radě projevila zájem. Je zákonným zástupcem dvou žáků navštěvujících předmětnou školu.

#### **Shrnutí odpovědí**

Vedení obce se snaží svou činností nastartovat a revidovat téměř všechny oblasti. Snaží se také aktivovat všechny obyvatele obce, kteří mají zájem svou prací přispět k rozvoji a posunu. Byla založena Rada obce a zvýšena frekvence zasedání obecního zastupitelstva. Zasedání školské rady je vnímáno jako prostor pro schůzky s vedením školy. Vzhledem k tomu, že předsedkyně rady ani žádný další člen není v pracovním poměru s obcí, jsou informace předávány formou zápisů a dílčích schůzek jednotlivých aktérů. Pan starosta vnímá v současné době změnu školskou radu jako místo, pro předjednání a vyspecifikování oblastí, kterým by se měl zřizovatel, potažmo vedení školy, věnovat. Vedení školy v plném rozsahu využívá kompetencí rady ke splnění svých povinností ve smyslu předkládání dokumentace, která je následně připomínkována. Došlo tak tedy například k úpravě struktury Výroční zprávy, školního řádu společně s podmínkami pro hodnocení a klasifikaci žáků. Odpovědnost za práci vnímají společně zejména v rovině hodnocení ze strany občanů a zákonných zástupců. Své případné návrhy dále projednávají na různých úrovních, aby získali co nejširší zpětnou vazbu. Shodně uvádějí, že práce školské rady spočívá zejména v práci s dokumenty, které se však neupravují stále. Aktivita a délka zasedání školské rady tak postupně jistě poklesne. Kompetence školské rady považují oba dotazovaní za odpovídající a nijak neomezující.

### **3.4.2 Interpretace dat získaných formou dotazníkového šetření**

Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření je zpracováno do tabulek příslušných k jednotlivým otázkám v dotazníku. Tabulky jsou doplněny grafickým vyjádřením hodnot a případným slovním komentářem.




Číselné údaje jsou vyjádřeny v procentech. Za základ je považováno 29 respondentů, kteří dotazník úspěšně vyplnili. Osloveno bylo celkem 54 subjektů. Míra návratnosti se oproti předcházejícímu dotazníkovému šetření zvýšila z 37,5% na konečných 53,7 %. K zvýšení návratnosti přispělo oslovení kolegů s žádostí o osobní sdílení mé žádosti svým zřizovatelům ještě před odesláním e-mailové žádosti. Zástupce škol jsem oslovil na Výjezdním zasedání Klubu ředitelů v Trenčíně, dále pak na vzdělávací akci pořádané místní akční skupinou Nad Orlicí v Kosteleckých Horkách a v poslední řadě na prezentační akci zobrazovací techniky, kterou pořádala společnost DLNK s.r.o. V Dětenicích.

## Statistika odpovědí respondentů – elektronický dotazník

### Zřizovatelé




Počet dotazovaných	Počet návštěv	Počet odpovědí	Pouze zobrazeno	Celková úspěšnost
54	37	29	8	53,7 %

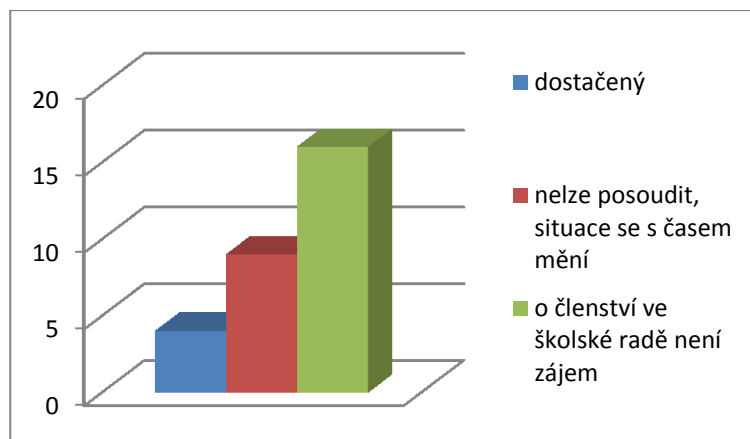
#### 1. Jak dlouho působíte ve funkci starosty (starostky) obce?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
 do 4 let	3	10,34 %
 4 – 8 let	8	27,58 %
 více než 8	18	62,07 %

Komunální politika vykazuje obecně větší stabilitu, než je tomu na republikové úrovni. Vliv politických stran je v pozadí, což se potvrzuje i v délce funkčního období, které u většiny dotázaných překračuje dvě volební období.

#### 2. Jaký je zájem z řad zástupců obce o členství ve školské radě?

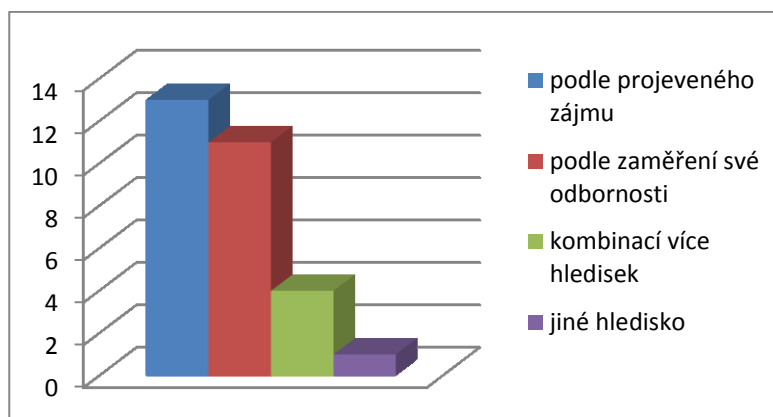
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
 dostačený	4	13,79 %
 nelze posoudit, situace se s časem mění	9	31,03 %
 o členství ve školské radě není zájem	16	55,17 %



Z odpovědí vyplývá, že funkce ve školské radě není vnímána jako výrazná prestižní záležitost. Zákonný zástupce má motiv pro členství v radě docházku svého dítěte do školy. Z uskutečněných rozhovorů se zástupci zřizovatelů vyplývá skutečnost, že členství ve školské radě není například jako členství ve stavební komisi obce nijak odměňováno. To může vysvětlovat nízký zájem o členství.

### 3. Podle jakých hledisek jsou zřizovatelem navrhováni členové Vaší školské rady?

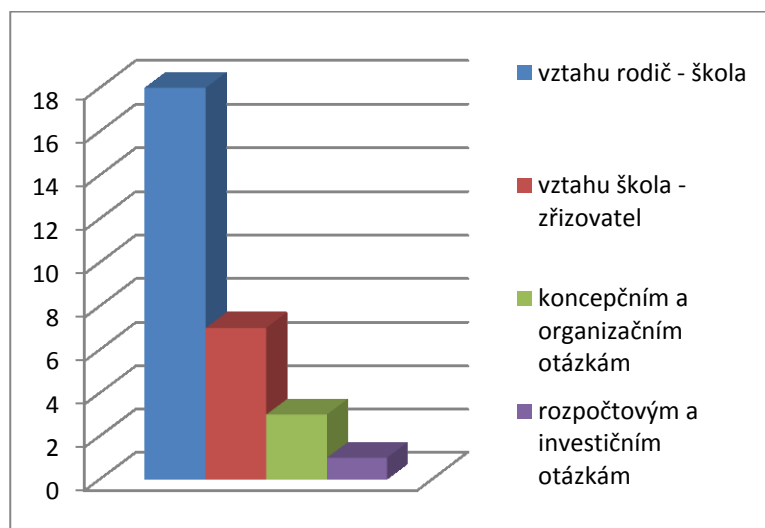
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● podle projeveného zájmu	13	44,83 %
● podle zaměření své odbornosti	11	37,93 %
● kombinací více hledisek	4	13,79 %
● jiné hledisko	1	3,44 %



Zřizovatel si je vědom, že jím navržený člen bude ve svém funkčním období reprezentovat zejména jeho samotného, proto je kladen důraz na odbornost a celkové povědomí o problematice školství. Tento přístup však naráží na výše popsanou skutečnost, že množství zájemců o činnost je spíše nedostatečné.

#### 4. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

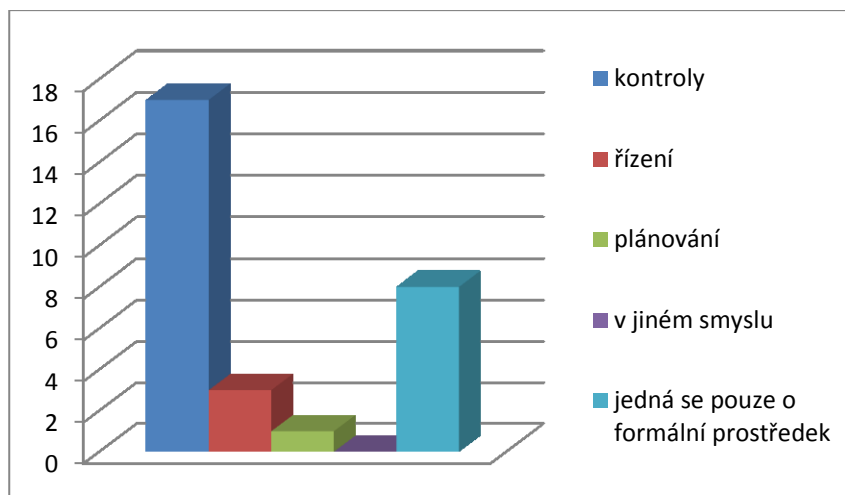
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● vztahu rodič - škola	18	62,07 %
● vztahu škola - zřizovatel	7	24,14 %
● koncepčním a organizačním otázkám	3	10,34 %
● rozpočtovým a investičním otázkám	1	3,44 %



Vedení školy má dostatek příležitostí ke vzájemné komunikaci. Často nastává případ, že zástupce zřizovatele je zároveň zákonným zástupcem, tudíž vzniká nepřekvapivá převaha témat ve vztahu rodič – škola. V oblasti koncepčních a investičních záměrů dochází na půdě školských rad pouze k podání podnětů, které jsou dále řešeny v dalších úrovních řízení obce.

#### 5. Domníváte se, že školská rada zastává hlavní činnost ve smyslu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● kontroly	11	37,93 %
● řízení	3	10,34 %
● plánování	1	3,44 %
● v jiném smyslu	0	0 %
● jedná se pouze o formální prostředek	14	48,28 %



Odpovědní formulář umožňoval zaškrtnutí více odpovědí. Z výsledku vyplývá, že byť je kontrolní činnost vnímána jako hlavní, převažuje pocit formality. Kontrolu školy jako instituce provádí mnoho odborů a institucí, které to mají v náplni své práce a jejichž pracovníci disponují potřebnými vědomostmi a zkušenostmi.

6. Označte kompetence školské rady, které efektivně využíváte.

<ul style="list-style-type: none"> <li>vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení výroční zprávy o činnosti školy</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy</li> </ul>	6x (7,13 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření</li> </ul>	1x (3,44 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání inspekční zprávy České školní inspekce</li> </ul>	29x (100 %)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy</li> </ul>	13x (44,83 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy</li> </ul>	0 %

Z uvedených odpovědí vyplývá, že zřizovatelé jsou obeznámeni s kompetencemi školských rad. Domnívám se, že je to hlavně z toho důvodu, že schválení a projednání školních dokumentů potřebuje ředitel školy, který je školské radě předkládá. Tím může i z nevědomí dojít k uvědomění.

Novela školského zákona zavedla v roce 2012 šestileté funkční období ředitelů škol. Všichni současní ředitelé tak prošli v celkem nedávné době konkurzním řízením, není proto překvapivé, že školské rady respondentů podání návrhu na konkurz nevyužily. Tento závěr však nemusí odpovídat pro následující období, jelikož v roce 2018 uplyne výrazné většině 6 letý mandát a pro zřizovatele může být hlas členů školské rady vodítkem ke svému rozhodnutí, zda konkurzní řízení vypíše či nikoli.

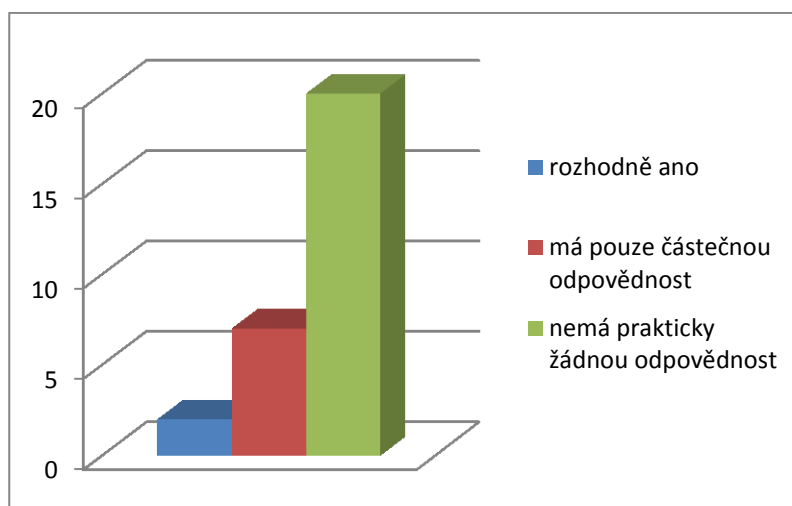
7. Označte kompetenci, která Vám byla neznámá.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schválení výroční zprávy o činnosti školy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení</li> </ul>	4x (13,79 %)

hospodaření	
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání inspekční zprávy České školní inspekce</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy</li> </ul>	0 %

8. Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozhodně ano	2	6,89 %
● má pouze částečnou odpovědnost	7	24,13 %
● nemá prakticky žádnou odpovědnost	20	68,97 %

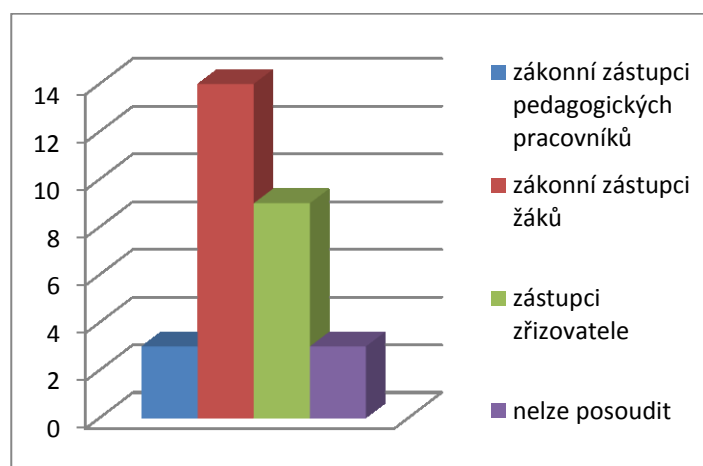


O odpovědnosti školských rad žádné ustanovení nepojednává, není tedy překvapivé, že to tak i členové rad vnímají. Domnívám se totiž, že otázku odpovědnosti vnímají jedinci v trestně právní rovině a žádné podobné případy trestní odpovědnosti člena školské rady nejsou v České republice v povědomí.



9. Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

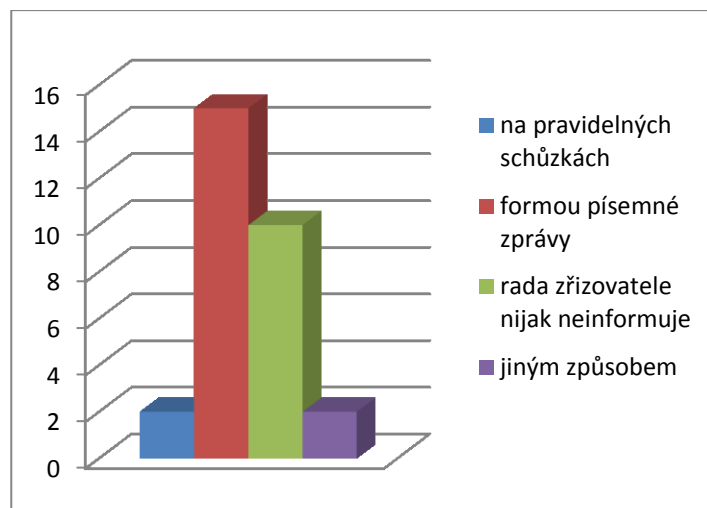
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● zákonní zástupci pedagogických pracovníků	3	10,34 %
● zákonní zástupci žáků	14	48,28 %
● zástupci zřizovatele	9	31,03%
● nelze posoudit	3	37,93 %



Předmětem zájmu působení školy je dítě, a protože nebývají časté případy, kdy pedagogičtí pracovníci učí své děti, jsou logicky pak největší aktivní skupinou zákonní zástupci společně se zástupci zřizovatele, kteří mohou být zároveň zákonnými zástupci dětí. Pedagogičtí pracovníci považují členství ve školské radě spíše jako nutnost. Pro řešení pracovních problémů i řešení koncepčních otázek mají dostatek jiných příležitostí. Těmi jsou například pedagogické rady, předmětové komise i neformální schůzky při výkonu práce.

10. Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?

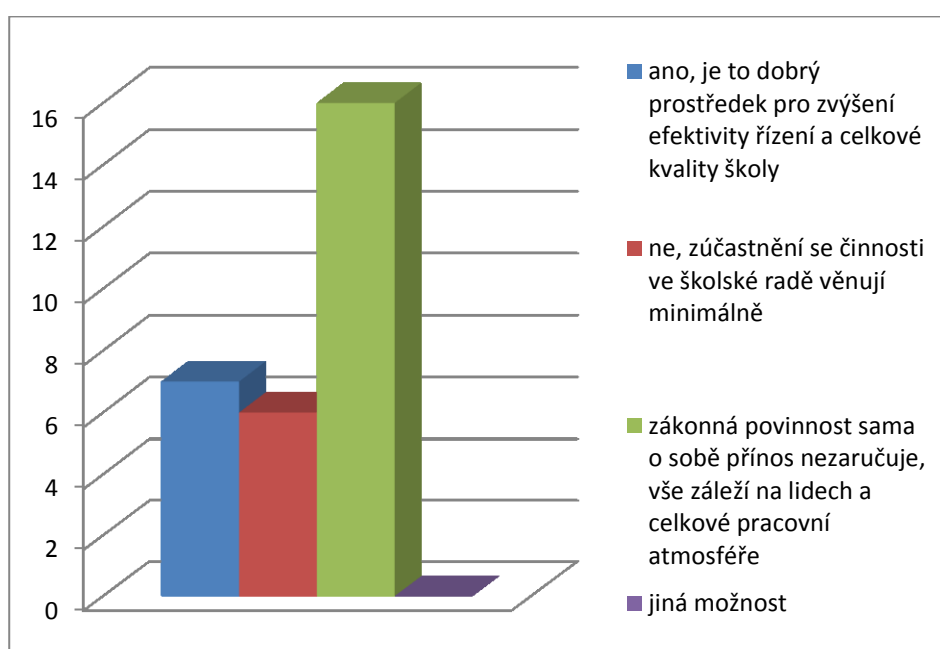
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● na pravidelných schůzkách	2	6,89 %
● formou písemné zprávy	15	51,72 %
● rada zřizovatele nijak neinformuje	10	34,48 %
● jiným způsobem	2	6,89 %



Povinnost scházet se mají školské rady minimálně dvakrát do roka. Jak zřizovatelé v rozhovorech shodně uvedli, bývá tento limit navýšen pouze ve výjimečných případech. K řízenému předávání informací mezi radou a zřizovatelem u respondentů nedochází.

#### 11. Zavedení povinnosti zřídit školskou radu bylo správné rozhodnutí?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano, je to dobrý prostředek pro zvýšení efektivity řízení a celkové kvality školy	7	24,14 %
ne, zúčastnění se činnosti ve školské radě věnují minimálně	6	20,69 %
zákonná povinnost sama o sobě přínos nezaručuje, vše záleží na lidech a celkové pracovní atmosféře	16	55,17 %
jiná možnost	0	0 %



## Statistika odpovědí respondentů – elektronický dotazník

### Předsedové školských rad

Počet dotazovaných	Počet návštěv	Počet odpovědí	Pouze zobrazeno	Celková úspěšnost
54	37	29	10	53,7 %

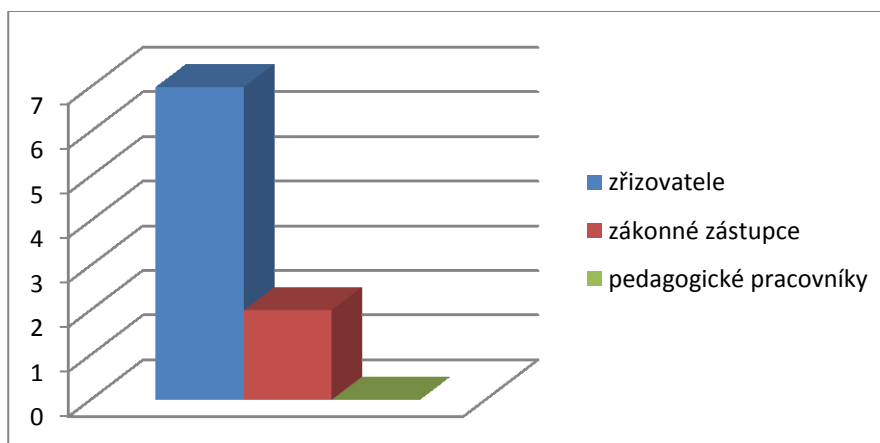
#### 1. Jak dlouho působíte ve funkci předsedy (předsedkyně) školské rady?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● do 3 let	22	75,86 %
● 3 – 6 let	6	20,69 %
● více než 6	1	3,44 %

Ve školské radě dochází k obměně členů ve větší míře, než je tomu na jiných postech. V rámci funkčního období ředitelů se tak vystřídá vícero uskupení. To také vysvětluje přístup ředitelů, kteří činnost rad časem srovnávají. Důvod této fluktuace spatřuji zejména v nulovém finančním hodnocení jejich práce.

#### 2. Ve školské radě zastupujete skupinu?

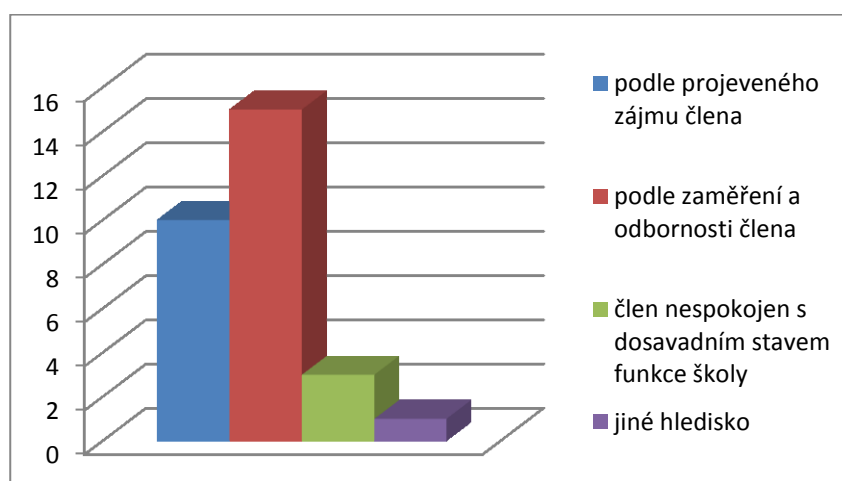
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● zřizovatele	7	77 %
● zákonné zástupce	2	22 %
● pedagogické pracovníky	0	0 %



Zřizovatel jako úřad má před běžnými členy autoritu, proto se běžný člen nebo pedagog do funkce předsedy nominuje jen ojediněle. Na druhou stranu od zástupce zřizovatele se tento post předpokládá.

### 3. Podle jakých hledisek je sestavena Vaše školská rada?

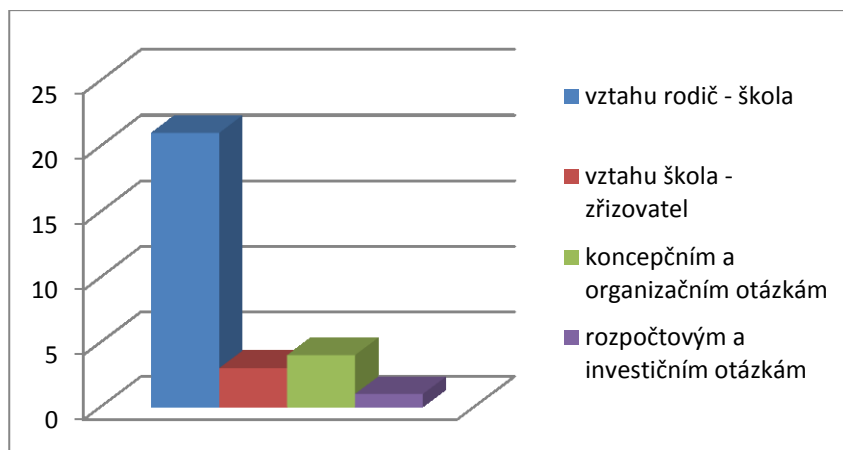
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● podle projeveného zájmu člena	10	34,48 %
● podle zaměření a odbornosti člena	15	51,72 %
● člen nespokojen s dosavadním stavem funkce školy	3	10,34 %
● jiné hledisko	1	3,44 %



Členové školské rady v odpovědích přiznávají svůj zájem o činnost i své odborné kompetence. Osobně však ani nevylučují jako motiv osobní nespokojenost, která však mohla zůstat před dotazníkem skryta. Není zcela běžné, že je nespokojenost ve školství řešena otevřeně, proto se domnívám, že procento členů, jejichž motivem pro práci ve školské radě byla nespokojenost, bude větší.

### 4. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

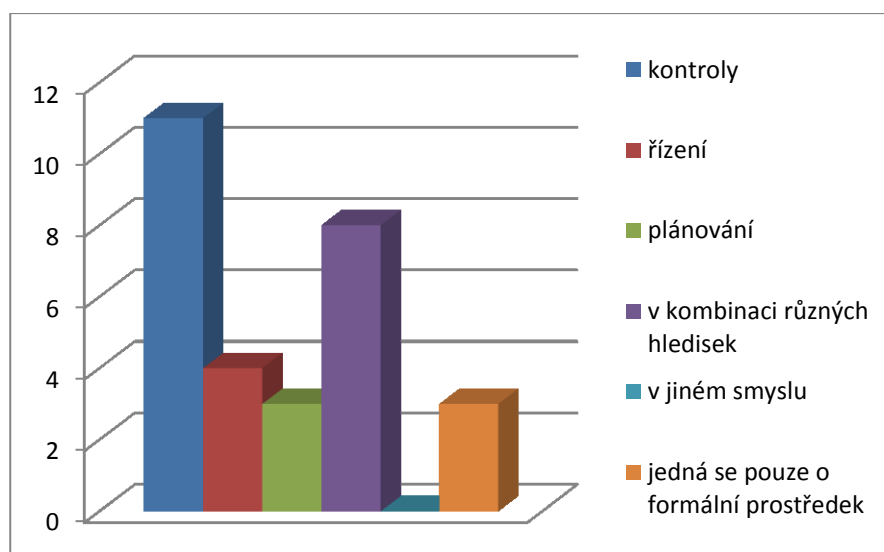
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● vztahu rodič - škola	21	72,41 %
● vztahu škola - zřizovatel	3	10,34 %
● koncepčním a organizačním otázkám	4	13,79 %
● rozpočtovým a investičním otázkám	1	3,44 %



Možné příčiny jednoznačné převahy věnované pozornosti vztahu rodič – škola byly již komentovány. Potenciál školské rady v tomto vztahu převládá.

5. Domníváte se, že školská rada zastává hlavní činnost ve smyslu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● kontroly	11	37,93 %
● řízení	4	13,79 %
● plánování	3	10,34 %
● v kombinaci různých hledisek	8	27,59 %
● v jiném smyslu	0	0 %
● jedná se pouze o formální prostředek	3	10,34 %



Při pohledu na vlastní činnost v radě je pochopitelné, že není vnímána pouze jako kontrolní. V pocitech členů bude spíše převládat komunikace ohledně projednávání a

schvalování školních dokumentů. Výklad obsahu pojmů kontrola, řízení, plánování může být ze strany dotazovaných různý. Nejedná se o dogmaticky zakotvené pojmy.

6. Označte kompetence školské rady, které efektivně využíváte.

<ul style="list-style-type: none"> <li>vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení výroční zprávy o činnosti školy</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření</li> </ul>	13x (44,83%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání inspekční zprávy České školní inspekce</li> </ul>	29x (100 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy</li> </ul>	21x (72,41 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy</li> </ul>	29x (100 %)

Jak jsem již uvedl, předsedou rad se stávají ti členové, kteří mají k problematice školství blízko. Pokud tento případ nenastane, mají alespoň schopnosti se s ní blíže seznámit.


7. Označte kompetenci, která Vám byla neznámá.

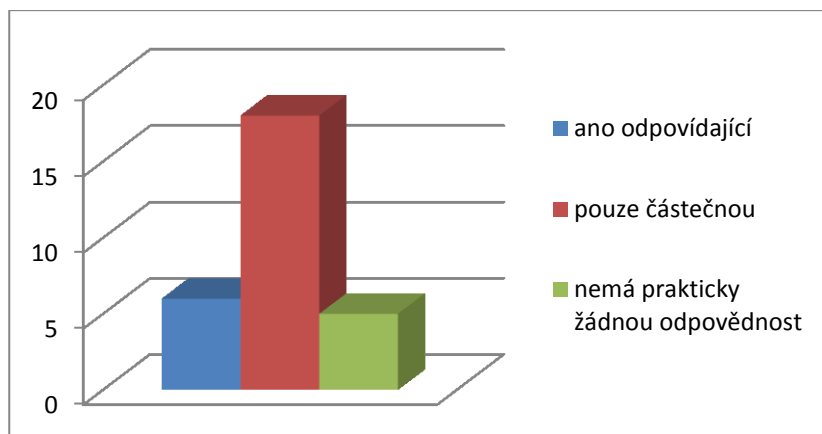
<ul style="list-style-type: none"> <li>vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho</li> </ul>	0 %
---	-----

následného uskutečňování	
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení výroční zprávy o činnosti školy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>projednání inspekční zprávy České školní inspekce</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy</li> </ul>	0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy</li> </ul>	0 %

Z odpovědí vyplývá, že předseda školské rady společně s ostatními členy více vnímá svoji práci jako podnětnou, než je tomu z pohledu zřizovatelů. Procenty vyjádřeno rozdíl dosahuje téměř 30%.

8. Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

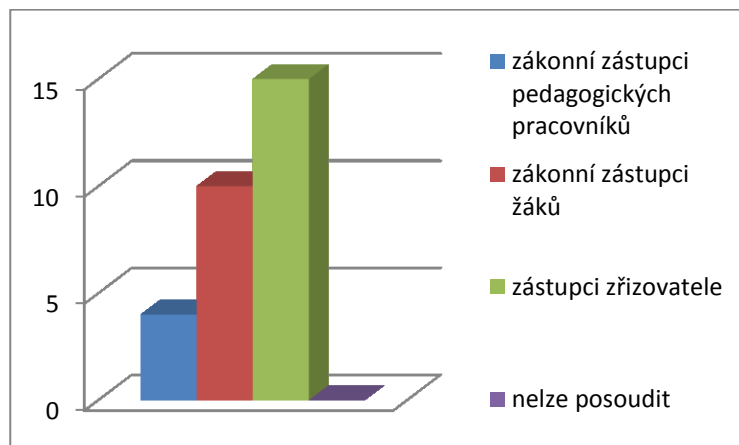
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
 ano odpovídající	6	20,69 %
 pouze částečnou	18	62,07 %
 nemá prakticky žádnou odpovědnost	5	17,24 %



Rozložení odpovědí je v tomto případě opět velmi rozdílné od odpovědí zřizovatelů. Školská rada se cítí za svoji činnost více odpovědná, než je tomu z pohledu ostatních zúčastněných. Dle mého názoru se jedná o pocit odpovědnosti, který je běžně spojen s každou lidskou činností. Uvědomění si odpovědnosti v celkovém kontextu možných dopadů názorů a rozhodnutí členů rady vyžaduje sebe reflexivní soustředění. Zůstává otázkou, do jaké míry tak členové činí. (Kavan, Vladimír. Učitelské noviny č. 08/2006)

9. Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● zákonní zástupci pedagogických pracovníků	4	13,79 %
● zákonní zástupci žáků	10	34,49 %
● zástupci zřizovatele	15	51,72 %
● nelze posoudit	0	0 %

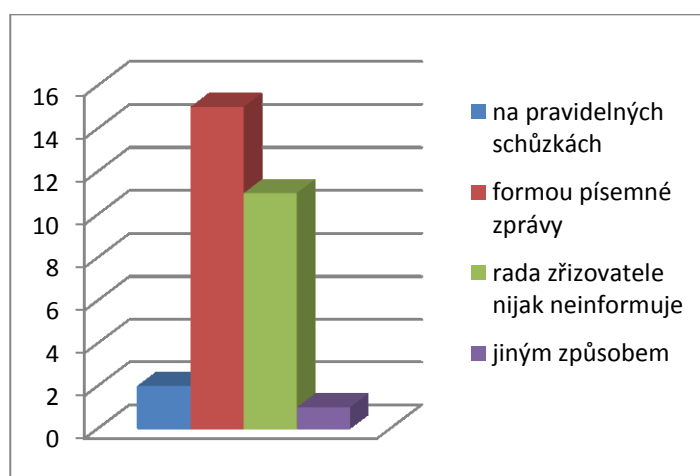




Předsedové rad bývají často nominováni jako zástupci zřizovatelů a jelikož je celý proces jednání postaven na nich, mají oprávněný pocit neaktivnějšího vystupování.

#### 10. Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?

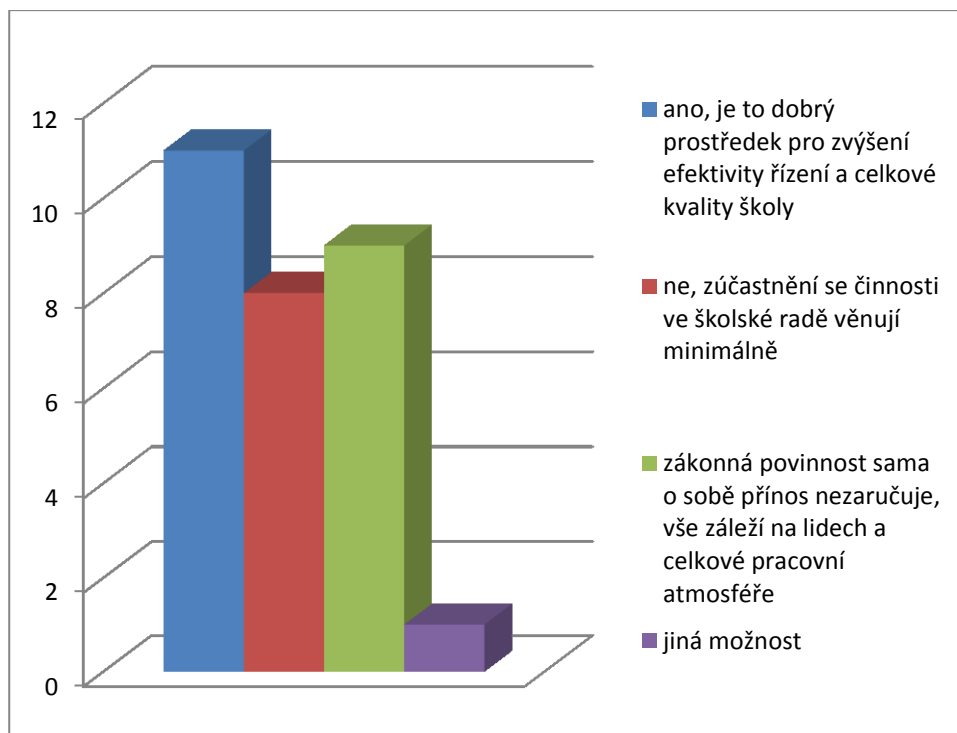
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● na pravidelných schůzkách	2	6,89 %
● formou písemné zprávy	15	51,72 %
● rada zřizovatele nijak neinformuje	11	37,93 %
● jiným způsobem	1	6,89 %



Odpovědi téměř přesně odpovídají odpovědím zástupců zřizovatelů. Jedná se tedy o zažitý stav. Písemné zprávy z jednání školské rady bývají často zveřejněny prostřednictvím internetových stránek školy.

#### 11. Zavedení povinnosti zřídit školskou radu bylo správné rozhodnutí?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano, je to dobrý prostředek pro zvýšení efektivity řízení a celkové kvality školy	11	37,93 %
● ne, zúčastnění se činnosti ve školské radě věnují minimálně	8	27,59 %
● zákonná povinnost sama o sobě přínos nezaručuje, vše záleží na lidech a celkové pracovní atmosféře	9	31,03 %
● jiná možnost	1	3,44 %



Největší podíl odpovědí vyslovuje názor, že činnost školské rady má pozitivní dopad na celkové řízení školy. Velká část respondentů se také vyslovila, že je velmi důležitá komunikace a spolupráce mezi jednotlivými členy rady. Názorovou nejednotnost však potvrzuje vyjádření nemalé části respondentů, že zavedení povinnosti zřízení školské rady nebylo správné rozhodnutí.

### Shrnutí

Dotazníkové šetření potvrdilo myšlenky plynoucí z rozhovorů. Většinově je vnímána činnost rady jako procesní nutnost při schvalování a projednávání školních dokumentů. Zřizovatelé se jednomyslně shodli na faktu, že pomocí školské rady získávají zpětnou vazbu a bezplatné pracovníky, kteří se rezortu školství v obci věnují. Nemusí tedy vyvíjet výraznou aktivitu a další řídicí kroky. Negativa spojená s činností školské rady tak vidí pouze v případech, kdy vznikají jakékoli problémy. Při bližším zamyšlení co je příčinou tohoto přístupu, vystupují lidmi vnímané oblasti spokojenosti. Těchto oblastí má v porovnání s ostatními zúčastněnými nejvíce ředitel školy. Jedná se o zaměstnance, žáky, zákonné zástupce a zřizovatele. Pokud se řediteli podaří docílit spokojenosti na všech úrovních, může být spokojený.

Vzniku problému jde účinně předcházet, avšak definitivně ho nelze vyloučit. Pokud má školská rada dostatek informací ke svému fungování, její členové znají problematiku školy, dokážou konstruktivně komunikovat s ředitelem školy, pak má činnost školské

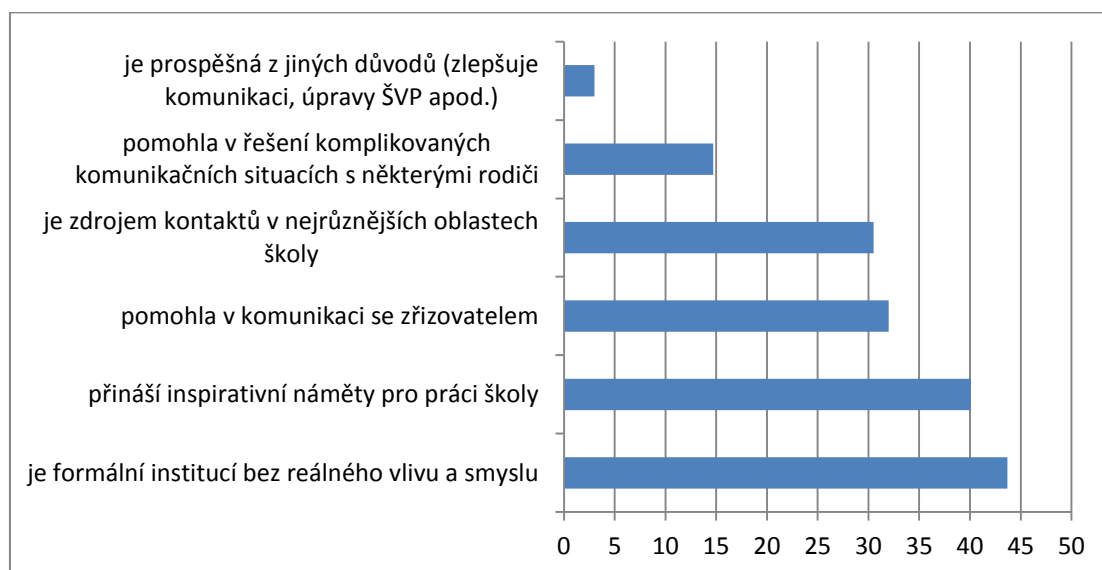
radu pozitivní vliv na rozvoj školy v různých oblastech. V takových případech jsou rady vítanou zpětnou vazbou pro činnost školy. Jsou-li vztahy tendenční, či dokonce ovlivněné osobními zájmy na úrovni komunální politiky, budou mít i negativní dopad na práci školské rady. Pocit stability je žádoucím pocitem. S pocitem nestability nelze řešit jakékoli koncepční a rozvojové záležitosti. V úrovni řízení ministerstva k této výrazné fluktuaci dochází a za těchto podmínek se nedivím názoru, že činnost školské rady smysl nemá. To nakonec vyplývá také z aktuálně vydané tematické zprávy ČŠI.

### **Tematická zpráva České školní inspekce**

V květnu letošního roku vydala Česká školní inspekce tematickou zprávu obsahující statistické šetření velmi korespondující s předmětným tématem této práce. Vzhledem k vážnosti této instituce předpokládám, že v porovnání s mým výzkumem poskytuje nesrovnatelně hodnotnější výsledky. Data, která z průzkumu vzešla, by podle mého názoru měla vést k dalšímu zamyšlení. V České republice pracuje ve školských radách mnoho tisíc lidí a ve výsledku jde o tisíce hodin lidské práce. Konstatování formálnosti charakteru školských rad značnou skupinou ředitelů škol nelze nazvat pouze jednostrannou reflexí tohoto problému, jak to učinila ve své zprávě právě Česká školní inspekce. Tvrzení: „co pro vyšší funkčnost a dynamiku školských rad dělají přímo samotní ředitelé a zda některým z nich malá aktivita školských rad naopak nevyhovuje, protože jim pak nikdo nekomplikuje proces rozhodování“ je značně tendenční. Ředitel nemá žádný mandát na to, aby činnosti rady dával reálný smysl.

Z grafu *Přínosy školských rad* vyplývá, že ve třetině oslovených základních škol je školská rada zdrojem užitečných kontaktů pro spolupráci s dalšími partnery v rámci lokality nebo regionu. Ve stejném podílu škol je určitým mediátorem při komunikaci se zřizovatelem a v necelé šestině škol při komplikované komunikaci s rodiči. Z těchto zjištění je patrné, že v případech problémové a komplikované komunikace s rodiči má škola k dispozici více prostředků (třídní schůzky, osobní schůzky, konzultace, jde-li o komunikaci a řešení výchovných problémů žáků, pak např. výchovné komise apod.). Protipólem k těmto pozitivním faktorům působení školské rady stojí ale necelá polovina z dotazovaných škol, kde ředitelé přínos školské rady nevidí.

#### *Přínosy školských rad - podíl škol (v %)*



## **4. Závěr**

Analýza činnosti školských rad mi byla blízkým tématem. Snažil jsem se o nestranný pohled, který není ovlivněn aktuální vlastní zkušeností s řídicí funkcí na základní škole.

Školská rada je orgán školy umožňující zákonným zástupcům žáků podílet se spolu s vedením školy, pedagogickými pracovníky, zástupci zřizovatele a dalšími osobami na správě školy. V kompetenci školské rady je komentovat a schvalovat nejdůležitější koncepční dokumenty školy (školní vzdělávací program, školní řád, pravidla pro hodnocení žáků, výroční zprávu školy, návrh rozpočtu apod.), projednávat inspekční zprávy České školní inspekce, podávat podněty řediteli i zřizovateli nebo navrhnout vyhlášení konkurzu na ředitele školy. Zákonní zástupci žáků představují jednu třetinu personálního obsazení školské rady, tedy významnou část, která je schopna uvedené záležitosti podstatně ovlivňovat. Jednotlivé přínosy školské rady pro školu spatřuji zejména v oblasti komunikace školy s dalšími aktéry.

Cílem práce bylo zjistit, které zákonem dané kompetence školských rad považují zřizovatelé za nejvíce důležité a přínosné při správě a řízení svých škol.

Potvrdilo se tvrzení č. 1, že za prioritní funkci považuje školská rada schvalování výroční zprávy a projednávání dalších dokumentů školy. Těmi jsou zejména školní řád a školní vzdělávací program. V těchto dokumentech je zanesen režim školního dne a celková koncepce a profilace školy. Z pohledu školské rady jde tedy o strategické dokumenty.

Nejde však o jejich celkový obsah. Pozornost je věnována pouze změnám, jelikož jejich celkový obsah byl prověřen časem a dá se říci i předchozími školskými radami.

Tvrzení č. 2, které uvádí, že mezi zřizovatelem školy a školskou radou zastoupenou jejím předsedou existuje většinou shoda v cílech i oblastech svého působení na správu a řízení škol, nelze jednoznačně potvrdit ani vyvrátit. Z odpovědí vyplynulo, že se žádné zvláštní schůzky zřizovatelů a zástupců školských rad nekonají. K setkání dochází pouze neformálně například při veřejných zasedáních, kde se konkrétně cíle a úkoly školské rady většinou neřeší.

Tato práce poskytuje základní vhled do problematiky školských rad. Zejména pak do legislativní opory v návaznosti na další oblasti vztahu ředitelů a zřizovatelů škol. Závěry nejsou plošně zobecnitelné, protože činnost školských rad ovlivňuje řada faktorů, zejména lidských postojů, místních zvyklostí a komunikačních předpokladů všech zúčastněných.

V minulé verzi práce jsem uvedl, že považuji školskou radu za nástroj zejména zřizovatele. Při novém pohledu na tuto myšlenku po výtce uvedené v posudku oponenta jsem došel k závěru, že to nelze takto zjednodušit. Školská rada je nástrojem toho, kdo ji za nástroj považuje a má prostřednictvím ní nějaký cíl. V přenesené působnosti to může být prakticky kdokoli. Není výjimkou, že předmětem jednání školských rad jsou náměty, připomínky a cíle osob, jež tvoří členskou základnu.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- EURYDICE, 1998. *Úloha rodičů ve školských systémech zemí Evropské unie*. Přeložila Lenka Kapsová. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání. ISBN 80-211-0277-2.
- FRANKLOVÁ, Zuzana. Rady škol s otazníky. *Učitelské noviny*, 1993, roč. 96, č. 34, s. 1
- GOLD, Anne. *Řízení současné školy*, Fakta, Žďár nad Sázavou, 1998, ISBN 80-914-0-X.
- HUSNÍK, Petr. Jak vznikají školské rady. *Učitelské noviny*, roč. 108, 2005, č. 23-24, s. 11, ISSN 0139-5718.
- HUSNÍK, Petr, ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava, ŠVANCAR, Radmil. Školská rada – vnucená příležitost. *Učitelské noviny*, roč. 109, 2006, č. 8. s. 13 – 16, ISSN 0139-5718.
- KALOUS, Jaroslav. VESELÝ, Arnošt. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (II. díl). Praha: Univerzita Karlova, 2006. ISBN 80-246-1261-5, ISBN 80-246-1259-3.
- MARTINEC, Lubomír a kol. *Co se změnilo v českém školství*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, ISBN 978-80-211-0590-4.
- MATÝSKOVÁ, Danuše. *Škola očima učitelů a rodičů: spolupráce rodiny a školy z pohledu rodičů a učitelů*. Pedagogická orientace, 2005, č. 1. s. 27–36, ISSN 1211-4669.
- POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4499-9.
- POL, Milan, RABUŠICOVÁ, Milada. *Řízení a správa škol: Rady škol v mezinárodní perspektivě*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury, 1996, ISBN 80-85931-32-X.
- POL, Milan, RABUŠICOVÁ, Milada. *Rady škol – věc veřejná?* Brno: Masarykova univerzita, 1998, ISBN 80-210-1745-7.
- POL, Milan, RABUŠICOVÁ, Milada. Změny v českém školství – improvizace či řízený proces? *Učitelské listy*, roč. 8, 2000, č. 1, s. 15, ISSN 1210-6313.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-416-8.
- RABUŠICOVÁ, Milada, ŠEĐOVÁ, Klára., TRNKOVÁ, Kateřina, *Škola a (versus) rodina*, Brno: Nakladatelství Masarykovy university, 2004, ISBN 80-210-3598-6.
- RÝDL, Karel. *K vývoji správy a řízení školství v českých zemích I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, ISBN 978-80-7395-322-5.

ŠTEFFLOVÁ, Jitka. *Pohled do zákulisí školské rady*. Moderní obec, 2005, č. 8, ISSN 1211-0507.

ŠTIKOVÁ, M. *První zkušenosti se školskými radami*. Učitelské listy, 2007, roč. XV., č. 5, ISSN 1210-6313.

ŠVANCAR, Radmil. Od rady školy ke školské radě. *Učitelské noviny*, roč. 108, 2005, č. 14, s. 14, ISSN 0139-5718.

Pokyn ministra k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách. *Učitelské noviny*, roč. 96, 1993, č. 31, s. 2, ISSN 0139-5718.

## Elektronické dokumenty

Inspekční zprávy. *Česká školní inspekce* [online]. Praha: ČŠI, [cit. 2017-06-14]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcni-zpravy>

Dokument MŠMT. *Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989* [online], Praha: 2009, [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/10376\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10376_1_1/download/)

Dokument MŠMT. *Bílá kniha* [online]. Praha: 2012, [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

MIČULKOVÁ, Manuela. Diplomová práce 2012. *Vývoj správy škol v ČR od roku 1990 – se zaměřením na školské rady* [online], [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/217829/ff\\_m/](https://is.muni.cz/th/217829/ff_m/)

SCHAFFERHANSOVÁ, Miroslava. Bakalářská práce 2014. *Školská rada v systému řízení školy* [online], [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/148122/?lang=cs>

ŠIMLÍK, Petr. Diplomová práce 2006. *Školské rady při českých školách – aktuální situace* [online], [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/9929/ff\\_m/DIPLOMKA.txt](https://is.muni.cz/th/9929/ff_m/DIPLOMKA.txt)

ŠTEFFLOVÁ, J. Ne vždy jsou vztahy mezi školou a obcí ideální, *Moderní obec* [online], 2008, [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/ne-vzdy-jsou-vztahy-mezi-obci-a-skolou-idealni/>

Školství v Královéhradeckém kraji. *Královéhradecký kraj* [online]. Hradec Králové: Královéhradecký kraj, [cit. 2017-06-01]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?id=309>

Public relations škol. BÁČA, Milan a Tereza BÁČOVÁ. *Vedení školy v praxi* [online]. Praha: Dr. Josef Raabe, 2011, [cit. 2017-06-14]. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/12613/public\\_relations\\_skol.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/12613/public_relations_skol.pdf)

Vzdělávací portál <http://www.vzdelavacisluzby.cz/>

Učitelské noviny č. 19/2012: *Školství v představách TOP 09* [online]. Praha: GNOSIS, 2012, [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6660>

PUTNOVÁ, Anna. *Nerušme školské rady* [online]. Praha: 2011, [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.top09.cz/co-delame/medialni-vystupy/putnova-nerusme-skolske-rady-6412.html>

Učitelské noviny č. 41/2004: *Školská rada nese pečeť povinnosti* [online]. Praha: GNOSIS, 2004, [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3880>

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (*školský zákon*), jak vyplývá z pozdějších změn [online], 2017, [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-1-1-2017-do-31-8-2017>

*Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství* [online]. 1990, [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=1990s564>

*Zákon č. 139/1995 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství* [online], 1995, [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhe2v6mjthe>



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Elektronický dotazník - zřizovatel

Příloha č. 2 – Elektronický dotazník - předseda rady

Příloha č. 3 – Podklad pro rozhovor

Příloha č. 4 – Průvodní dopis k rozesílaným dotazníkům

## **Elektronický dotazník - Školská rada a její podíl na řízení školy - zřizovatel -**

1. Jak dlouho působíte ve funkci starosty (starostky) obce?

- do 4 let
- 4 – 8 let
- více než 8 let

2. Jaký je zájem z řad zástupců obce o členství ve školské radě?

- dostatečný
- nelze posoudit, situace se s časem mění
- o členství ve školské radě není zájem

3. Podle jakých hledisek jsou zřizovatelem navrhováni členové Vaší školské rady?

- podle projeveného zájmu
- podle zaměření své odbornosti
- kombinací více hledisek
- jiné hledisko

4. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

- vztahu rodič – škola
- vztahu škola – zřizovatel
- koncepčním a organizačním otázkám
- rozpočtovým a investičním otázkám

5. Domníváte se, že školská rada zastává hlavní činnost ve smyslu?

- kontroly
- řízení
- plánování

- v kombinaci různých hledisek
- v jiném
- jedná se pouze o formální prostředek

6. Označte kompetence školské rady, které efektivně využíváte.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení výroční zprávy o činnosti školy
- schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn
- schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření
- projednání inspekční zprávy České školní inspekce
- podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

7. Označte kompetenci, která Vám byla neznámá.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení výroční zprávy o činnosti školy
- schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn
- schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke

zlepšení hospodaření

- projednání inspekční zprávy České školní inspekce
- podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

8. Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

- ano odpovídající
- pouze částečnou
- nemá prakticky žádnou

9. Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

- zástupci pedagogických pracovníků
- zákonní zástupci žáků
- zástupci zřizovatele
- nelze posoudit

10. Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?

- na pravidelných schůzkách
- formou písemné zprávy
- rada zřizovatele nijak neinformuje
- jiným způsobem

11. Zavedení povinnosti zřídit školskou radu bylo správné rozhodnutí?

- ano, je to dobrý prostředek pro zvýšení efektivity řízení a celkové kvality školy
- ne, zúčastnění se činnosti ve školské radě věnují minimálně
- zákonná povinnost sama o sobě přínos nezaručuje, vše záleží na lidech a celkové pracovní atmosféře
- jiná možnost

**Elektronický dotazník - Školská rada a její podíl na řízení školy**  
**- předseda školské rady -**

1. Jak dlouho působíte ve funkci předsedy (předsedkyně) školské rady?

- do 3 let
- 3 – 6 let
- více než 6 let

2. Ve školské radě zastupujete skupinu?

- zřizovatele
- zákonné zástupce
- pedagogické pracovníky

3. Podle jakých hledisek je sestavena Vaše školská rada?

- podle projeveného zájmu člena
- podle zaměření a odbornosti člena
- člen nespokojen s dosavadním stavem funkce školy
- jiné hledisko

4. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

- vztahu rodič – škola
- vztahu škola – zřizovatel
- koncepčním a organizačním otázkám
- rozpočtovým a investičním otázkám

5. Domníváte se, že školská rada zastává hlavní činnost ve smyslu?

- kontroly
- řízení
- plánování

- v kombinaci různých hledisek
- v jiném smyslu
- jedná se pouze o formální prostředek

6. Označte kompetence školské rady, které efektivně využíváte.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení výroční zprávy o činnosti školy
- schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn
- schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření
- projednání inspekční zprávy České školní inspekce
- podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

7. Označte kompetenci, která Vám byla neznámá.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení výroční zprávy o činnosti školy
- schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn
- schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke

zlepšení hospodaření

- projednání inspekční zprávy České školní inspekce
- podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

8. Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

- ano odpovídající
- pouze částečnou
- nemá prakticky žádnou

9. Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

- zástupci pedagogických pracovníků
- zákonní zástupci žáků
- zástupci zřizovatele
- nelze posoudit

10. Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?

- na pravidelných schůzkách
- formou písemné zprávy
- rada zřizovatele nijak neinformuje
- jiným způsobem

11. Zavedení povinnosti zřídit školskou radu bylo správné rozhodnutí?

- ano, je to dobrý prostředek pro zvýšení efektivity řízení a celkové kvality školy
- ne, zúčastnění se činnosti ve školské radě věnují minimálně
- zákonná povinnost sama o sobě přínos nezaručuje, vše záleží na lidech a celkové pracovní atmosféře
- jiná možnost

## **Podklad pro rozhovor**

### **Okruh otázek – zřizovatel**

- a) Jak dlouho působíte ve funkci starosty (starostky) obce?
- b) Jaký je zájem z řad zástupců obce o členství ve školské radě?
- c) Podle jakých hledisek jsou zřizovatelem navrhováni členové Vaší školské rady?
- d) Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?
- e) Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?
- f) Jakým způsobem informuje školská rada zřizovatele o své činnosti?
- g) Při jakých dalších příležitostech věnujete prostor a pozornost činnosti školské rady?
- h) V jakých situacích se Vám potvrdila důležitost a funkčnost školské rady?
- i) Které kompetence školské rady využíváte?
- k) Považujete kompetence školských rad za dostatečné? Případně které Vám pro lepší fungování rady chybí?
- l) Navrhujete nějakou změnu v oblasti problematiky školských rad?

### **Okruh otázek – předseda školské rady**

- a) Jak dlouho vykonáváte činnost předsedy školské rady.
- b) Vaše funkce byla dána nominací nebo volbou?
- c) Popište způsob spolupráce se zřizovatelem, pokud je nějaký stanoven?
- d) Které kompetence školské rady využíváte?
- e) Považujete kompetence školských rad za dostatečné? Případně které Vám pro lepší fungování rady chybí?
- f) Domníváte se, že má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?
- g) Kdo z členů Vaší školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?
- h) Navrhujete nějakou změnu v oblasti problematiky školských rad?



### **Průvodní dopis k rozesílaným dotazníkům**

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

jsem studentem 3. ročníku Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, kde se v rámci studijního programu Specializace v pedagogice věnuji oboru Školský management na katedře Centrum školského managementu.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění anonymního elektronického dotazníku. Uvedené informace budou podkladem pro zpracování bakalářské práce s názvem Školská rada a její podíl na řízení školy, která si klade za cíl zjistit, které kompetence považují zřizovatelé škol a předsedové školských rad za důležité. Proto prosím o předání mé žádosti také předsedovi školské rady. Dotazníky se skládají z 11 otázek a je možné je vyplnit do 10. 11. 2017.

V případě Vašeho zájmu Vám rád závěry bakalářské práce poskytnu.

Děkuji za spolupráci a přeji hezký den.

S pozdravem David Kubíček

**Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta**

**M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

**Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce**

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				